



# **LIIKETOIMINTALÄHTÖISEN REKRYTOINNIN KEHITTÄMINEN PIRKANMAAN OSUUSKAUPASSA**

## **Malli keskitetystä rekrytoinnista**

Saara Gauffin-Kauste

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2013  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oikeudellinen asiantuntijuus  
Tampereen ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oikeudellinen asiantuntijuus

GAUFFIN-KAUSTE, SAARA:

Liiketoimintalähtöisen rekrytoinnin kehittäminen Pirkanmaan osuuskaupassa  
Malli keskitetystä rekrytoinnista  
Opinnäytetyö 72 sivua, joista liitteitä 24 sivua  
Toukokuu 2013

---

Opinnäytetyö on työelämlähtöinen toiminnallinen työ, jonka toimeksiantajana oli Pirkanmaan osuuskauppa. Pirkanmaan osuuskauppa on kolmanneksi suurin työnantaja Pirkanmaalla, jonka henkilöstön määrä vuonna 2012 oli 2839 työntekijää. Pirkanmaan osuuskaupassa on käytössä hajautettu malli rekrytoinnissa tällä hetkellä. Pirkanmaan osuuskauppa halusi selvittää rekrytoinnin nykytilan kustannukset sekä mahdollisen tarpeen rekrytoinnin keskittämiseksi. Rekrytoinnin kustannuksia verrattiin keskitetyn rekrytointimallin arvioituihin kustannuksiin. Työn edetessä kävi selväksi, että taloudellisia kustannuksia enemmän rekrytoinnin keskittäminen toisi hyötyä rekrytoinnin vaikutuksiin. Laadukas rekrytointi vaikuttaa suuresti työnantajakuvaan. Kun rekrytointi toteutetaan laadukkaasti, tuloksena saadaan motivoitunutta ja sitoutunutta henkilökuntaa. Opinnäytetyön liitteenä oleva kustannuslaskelma on luottamuksellinen.

Empiriaosuudessa selvitettiin nykytilan kustannukset ja rekrytointiosaamisen taso kyselytutkimuksen avulla ja henkilökohtaisin haastatteluin. Kysely toteutettiin Internetissä, jolloin vastaajat jäivät anonymieiksi. Henkilökohtaisia haastatteluja rekrytoinnin nykytilasta tehtiin rekrytoiville esimiehille ja toimintamallia varten haastateltiin henkilöstö- ja rekrytointiasiantuntijoita.

Teoriaosuudessa selvitettiin, mitä on laadukas rekrytointi ja mitkä sen vaikutukset ovat koko yrityskuvaan ja henkilöstön työtyytyväisyyteen. Rekrytointi pitää olla suunniteltua ja perustua tarpeeseen. Rekrytointi tulee käsittää kokonaisena prosessina, joka etenee suunnitelmallisesti rekrytointitarpeen määrittelystä valintaprosessin päättymiseen.

Tutkimuksen tuloksena syntyi malli keskitetystä rekrytoinnista sekä henkilöstökoordinaattorin toimenkuva. Toimenkuva pitää sisällään rekrytoinnin lisäksi henkilöstön käytön ja tunnistamisen kokonaiskoordinoinnin. Toimintamallia ehdotetaan pilotoitavaksi Market-toimialalla ja jatkossa laajennettavaksi majoitus- ja ravintolapalveluiden toimialalle. Lisäksi toimeksiannon ulkopuolelta havaittiin tarve rekrytointisuunnitelman laatimiselle ja tarve esimiesten kouluttamiselle työsuhteen laillisuuskysymyksiin.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Option of Legal Expertise

GAUFFIN-KAUSTE, SAARA:

Development of Business Based Recruitment at Pirkanmaan osuuskauppa  
Operational Model of Centralized Recruitment

Bachelor's thesis 72 pages, appendices 24 pages  
May 2013

---

The objective of this study was to gather information on the costs of recruitment at the present state and to create an operational model for centralized recruitment. The other aim of the study was to look into the success of the recruitment. The thesis is a functional study that was commissioned by Pirkanmaan osuuskauppa, which is a co-operative company and the third biggest employer of its district of operations. At present the recruitment is decentralized.

The study was functional and the method was a case study. The empirical part consists of surveying the costs of recruitment and the recruitment skills by an anonymous questionnaire made to the superiors who recruit personnel. In addition, superiors and human resource and recruitment experts were interviewed in person to gain knowledge for the operational model of centralized recruitment. The theoretical part deals with the concept of successful recruitment and its impact on the company image. Recruitment is a process that starts from determining the possible need for recruiting and ends in the selection process.

The results suggest that although the financial benefits of the centralized operations model are quite significant, the qualitative benefits would be even more advantageous. As a result an operational model of centralized recruitment and a job description for a personnel coordinator were generated. There is an estimate of the costs as an attachment which is confidential.

---

Key words: personnel, concentrated recruitment, recruiting process

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Taustaa työlle .....	6
1.2	Työn tavoite, tutkimusongelma ja rajaus .....	6
1.3	Tutkimuksen suunnittelu.....	7
1.4	Työn rakenne .....	8
1.4.1	Kysely .....	9
2	ONNISTUNUT REKRYTOINTI .....	11
2.1	Rekrytointitarpeen määrittely .....	12
2.1.1	Sisäinen vai ulkoinen rekrytointi .....	14
2.1.2	Hakukanavan valinta.....	16
2.2	Valintaprosessi.....	17
2.2.1	Työpaikkahaastattelu.....	18
2.2.2	Onnistunut valinta .....	22
2.2.3	Menettely valinnan jälkeen .....	23
3	REKRYTOINNIN NYKYTILA .....	25
3.1	Pirkanmaan osuuskauppa.....	25
3.2	Pirkanmaan osuuskaupan henkilöstöstrategia.....	26
3.3	Henkilöstöresursoinnin vuosivolyymi .....	27
3.4	Rekrytoinnin kehittämisen lähtökohdat .....	27
3.5	Kyselytutkimus .....	28
4	TAVOITTEET UUELLE TOIMINTAMALLILLE .....	32
4.1	Eteneminen .....	32
4.2	Keskitetyn rekrytoinnin hyödyt .....	33
4.2.1	Rekrytoinnin kustannukset.....	34
4.2.2	Työnantajamielikuva.....	35
4.3	Keskitetyn rekrytoinnin haasteet .....	36
5	HENKILÖSTÖKOORDINAATTORIN TOIMENKUVA.....	38
5.1	Resursointi .....	40
5.2	Rekrytointi .....	41
5.3	Toimintamallin onnistumisen mittarit .....	44
6	POHDINTA.....	45
	LÄHTEET.....	46
	LIITTEET .....	49
	Liite 1. Sähköpostikysely Prismojen esimiehille.....	49
	Liite 2. Internet-kysely Pirkanmaan osuuskaupan market-toimialan esimiehille .....	50
	Liite 3. Haastattelupohja Prismojen palvelupäälliköt.....	62

Liite 4. Kustannuslaskelma, luottamuksellinen. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Liite 5. Henkilöstökoordinaattorin toimenkuva ..... 63

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa työlle

Henkilöstöresurssit ovat tärkeä voimavara ja yhtä lailla suuri kustannus organisaatiolle. Pirkanmaan osuuskauppa halusi selvittää, mikä on rekrytoinnin nykytila ja mitkä olisivat keskitetyn rekrytoinnin hyödyt. Yrityksessä nähtiin tarve panostaa rekrytointiprosessiin. Tarkoituksena oli suunnitella malli keskitetystä rekrytoinnista ja selvittää sen hyödyt hajautettuun malliin nähden. Keskitetyssä mallissa haettiin ratkaisua myös seuraaviin tunnistettuihin ongelmiin:

- Olemassa olevien henkilöstöresurssien parempi hyödyntäminen
- Lisätyön ja lisätuntien tehokas tarjoaminen olemassa olevalle henkilöstölle
- Työntekijöiden yli toimipaikka- ja toimialarajojen tapahtuvan käytön lisääminen
- Rekrytointiprosessin tehokkaampi toteutus
- Samaan ajankohtaan ajoittuvien rekrytointien yhdistäminen – rekrytointien lukumäärän väheneminen
- Esimiesten hallinnollisen työn väheneminen ja työajan vapauttaminen toiminnan johtamiseen
- Vuokratyöntekijöiden käytön vähentäminen

## 1.2 Työn tavoite, tutkimusongelma ja raja

Työn tavoitteena oli kehittää rekrytointiosaamista Pirkanmaan osuuskaupassa. Työn tarkoituksena oli laatia malli keskitetystä rekrytoinnista. Tutkimus aloitettiin rekrytoinnin nykytilan selvittämisellä. Nykytilassa käytössä on hajautettu rekrytointimalli. Esimiehet rekrytoivat itsenäisesti yksi yhden yli -menettelyllä<sup>1</sup>. Työssä selvitettiin rekrytoinnin nykyiset kustannukset ja niitä verrattiin arvioituun keskitetyn rekrytoinnin kustannukseen vuositason lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Työssä selvitettiin myös rekrytointiosaaminen nykytilanteessa. Rekrytointiosaamisella on tärkeä rooli niin työnantajakuvan luomisessa kuin siinä, että kyetään valitsemaan oikeanlainen henkilö avoimena olevaan tehtävään, puhumattakaan rekrytointitarpeen todellisen tilan määrittelystä. Tar-

---

<sup>1</sup> Esimiehet rekrytoivat oman esimiehen luvalla, vastuupaikoissa myös esimiehen esimiehen hyväksyntä.

koituksena oli selvittää keskitetyn rekrytointimallin epäsuorat hyödyt, joita ei voi mitata rahamääräisillä mittareilla. Kustannushyöty oli kuitenkin tärkeänä ohjaavana tekijänä mahdolliselle keskitetyn mallin käyttöönotolle.

Työssä selvitettiin myös, mitä on onnistunut rekrytointi. Kun rekrytointi hoidetaan onnistuneesti, valituista henkilöistä muodostuu vuosien kuluessa yrityksen turvaverkko. Rekrytoinnin vaikutukset näkyvät pitkällä aikajänteellä, eivät koskaan sillä hetkellä, kun päätös rekrytoinnista tehdään.<sup>2</sup> Rekrytoinnin tavoitteena on saavuttaa motivoitunutta ja sitoutunutta henkilöstöä, jonka keskuudessa syntyy vähemmän lähtövaihtuvuutta ja tarvitaan vähemmän koeaikapurkuja. Tavoitteena oli siis työsuhteen laadun kehittäminen. Kun henkilökunta on motivoitunutta, se näkyy asiakkaalle palveluhalukkuutena.

Työ keskittyi rekrytoinnin osaamiseen, eikä siinä käsitelty rekrytoinnin jälkeisiä prosesseja työpaikalla, kuten perehdyttämistä, seuranta tai virherekrytointien aiheuttamia toimenpiteitä. Työstä ja keskitetyn rekrytoinnin toimintamallista rajattiin pois esimies- ja asiantuntijatehtävien rekrytointi.

Työn empiirinen osuus toteutettiin tapaustutkimuksena (case study). Tutkimus toteutettiin kyselyllä ja haastatteluin. Malli keskitetystä rekrytoinnista muodostui asiantuntija-haastattelujen, työryhmätyöskentelyn, tietoperustan ja oman pohdinnan tuloksena.

### 1.3 Tutkimuksen suunnittelu

Tutkimuksen suunnittelu on tärkeä prosessi. Suunnitteluvaiheessa valitaan oikea tutkimusmenetelmä, jotta saadaan vastaus tutkimuksen ongelmaan. Työhön valittiin tutkimuksellinen kehittämistyö, eli toimintatutkimus. Toimintatutkimus saa alkunsa organisaation kehittämistarpeista.<sup>3</sup> Toimintatutkimus on todellinen organisaation tarpeeseen tehty tutkimus, jolloin sen tekeminen on tekijälle palkitsevaa. Riittävän hyvin tehty toimintatutkimus johtaa toimenpiteisiin tutkittavan asian kehittämisessä.

Toiminnallinen opinnäytetyö toimii vaihtoehtona tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Sen tuloksena syntyy jokin konkreettinen ohje, ohjeistus tai opastus. Toiminnallisen

---

<sup>2</sup> Markkanen 2002, 6.

<sup>3</sup> Ojasalo ym. 2009, 19.

työn tavoitteena on tuoda esiin käytännön toimintatapa.<sup>4</sup> Kehittämistyössä esitetään parempia käytäntöjä ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. Tutkimuksellisuus on laajempi kuin pelkkä kysely, tämä tarkoittaa sitä, että omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. Kyseessä on teorian ja käytännön vuoropuhelu.<sup>5</sup> Kehittämistyössä painottuu sekä tutkitun tiedon tuottaminen että käytännön muutoksen aikaansaaminen. Kehittämistyö voi olla pitkä prosessi ja on tärkeää, että sitä mukaa kuin kehittämiskohteesta kerätään tietoa, kaikki hankittu tieto dokumentoidaan. Jälkikäteen on vaikea palata hankittuun tietoon muistikuvien perusteella.

Toimintatutkimuksen kohteena on tyypillisesti ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen. Toimintatutkimuksen raportointi voidaan toteuttaa ilman erillistä osiota tutkimuksen tietoperustasta, jossa seuraa erillisenä osana menetelmien ja tulosten kuvaaminen.<sup>6</sup>

## 1.4 Työn rakenne

Keskeistä toiminnallisessa tutkimuksessa on organisaatiossa toimivien ihmisten aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön<sup>7</sup>. Tapaustutkimuksessa menetelminä käytettiin tekijän omaa kokemuspohjaa, Pirkanmaan osuuskaupan esimiehille tehtyä internet-kyselyä, henkilökohtaisia haastatteluja esimiehille, haastattelujarekrytoinnin ammattilaisille sekä työryhmätyöskentelyä organisaation edustajien kanssa. Lisäksi pohdinnan tueksi tehtiin havaintoja rekrytointitoiminnasta ja tekijä oli mukana rekrytointiin liittyvissä projekteissa.

Ojasalon ym. mukaan nk. ”Oivalluttava-Vetoketju”-mallissa käytännön ilmiön kuvaus ja ratkaisut kulkevat raportissa vuorovaikutuksessa<sup>8</sup>. Siinä tietoperustan yhteys käytäntöön syntyy automaattisesti. Tämä lähestymistapa valittiin, koska se sopii hyvin ajallisesti laajaan projektiin.

---

<sup>4</sup> Arvola 2009.

<sup>5</sup> Ojasalo ym. 2009, 21.

<sup>6</sup> Ojasalo ym. 2009, 36.

<sup>7</sup> Ojasalo ym. 2009, 38.

<sup>8</sup> Ojasalo ym. 2009, 36.



Kehittämistyön lähestymistavaksi sopii hyvin tapaustutkimus (case study) silloin kun tarkoituksena on tuottaa kehittämis ehdotus. Tutkimuksen kohde voi olla jokin yritys tai sen tietty prosessi. Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta.<sup>9</sup>

#### 1.4.1 Kysely

Kehittämistyössä kysely sopii hyvin lähtötilanteen selvittämiseen ja tämän työn tuottaman keskitetyn rekrytoinnin toimintamallin käyttöönoton jälkeen kehittämistyössä saavutettujen tulosten arviointiin. Käytettäessä kyselyä tutkimusmenetelmänä on arvioitava tutkimustulosten validiteetti ja realibiliteetti.<sup>10</sup>

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että onko tutkittu sitä asiaa, jota haluttiin tutkia. Käytännössä tämä vaikuttaa lomakkeen kysymysten suunnittelussa kysymysten muotoiluun sekä annettuihin valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. Tutkimuksen validiteettiä voi heikentää esimerkiksi haastattelijan johdattelu.<sup>11</sup> Validiteetti toteutui hyvin. Kysymykset suunniteltiin niin, että ne eivät olisi johdattelevia ja kyselyssä annettiin paljon tilaa vastaajien omille ajatuksille.

Realibiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen, tulokset olisivat käytännössä yhtenevät jo toteutetun tutkimuksen kanssa. Realibiliteettiä voi heikentää liian pieni otos tutkittavasta ryhmästä tai väärä kysymysmuotoilu.<sup>12</sup> Tämän tutkimuksen kyselyosuudessa saatiin hyvä vastausprosentti, 42 % (35 kpl) kyselyn saaneista esimiehistä vastasi kyselyyn. Tehdyt henkilökohtaiset haastattelut tukivat kyselyssä saatuja vastauksia ja antoivat samansuuntaista tietopohjaa nykytilan kartoittamisen tueksi. Realibiliteettiä heikensi eriävät vastaukset rekrytointiin kuluva ajankäytöstä. Siitä kysyttiin erikseen ajankäyttöä yksittäisistä rekrytointiin kuuluvista vaiheista sekä arviota kokonaisajankäytöstä. Yksittäisten vaiheiden yhteen laskettu aika antoi huomattavasti suuremman tuloksen (lähes 12 tuntia) kuin kysymys kokonaisajankäytöstä yhden rekrytoinnin kohdalla (3

---

<sup>9</sup> Ojasalo ym. 2009, 52.

<sup>10</sup> Ojasalo ym. 2009, 41

<sup>11</sup> Rope & Vahvaselkä 1994, 45

<sup>12</sup> Rope & Vahvaselkä 1994, 45

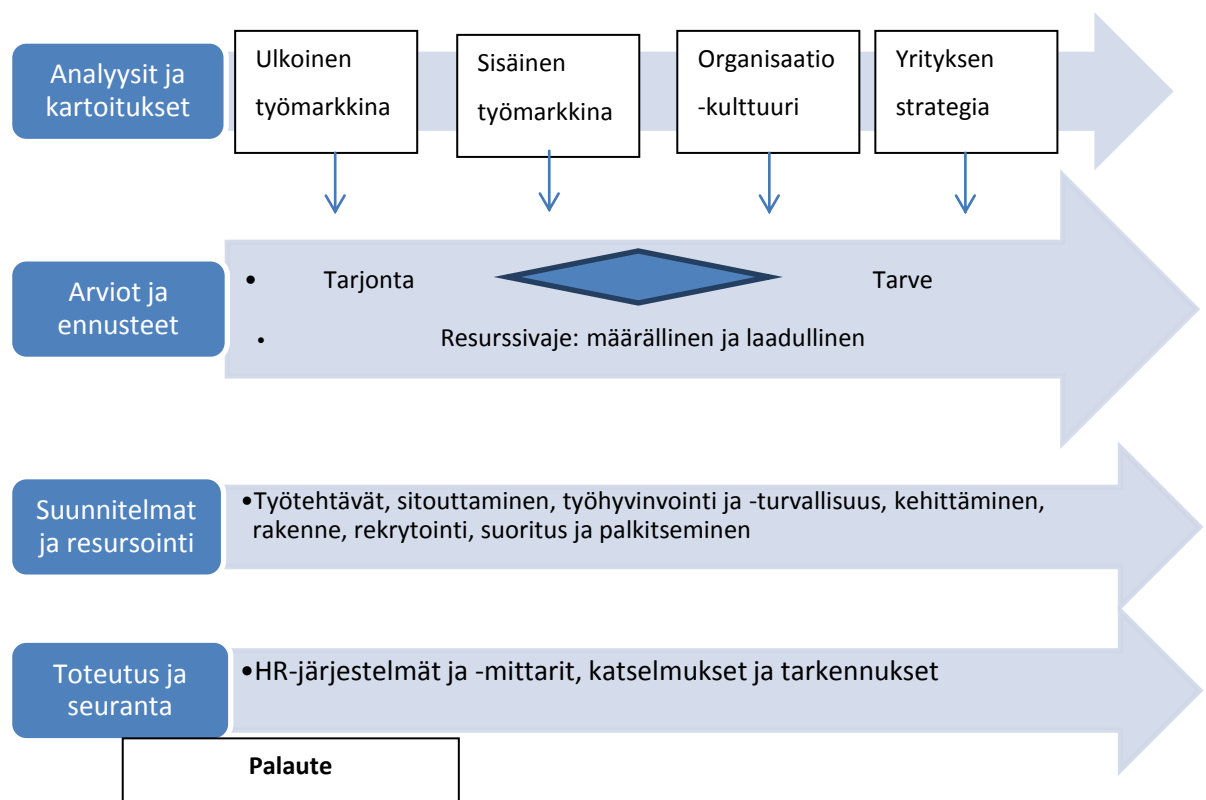
tuntia). Kustannuslaskelmassa käytettiin 3 tuntia. Tähän päädyttiin myös tekijän omaan rekrytointikokemukseen peilaten.

Rekrytointia suorittavien esimiesten henkilökohtaisilla haastatteluilla saatiin konkreettista tietoa rekrytoinnin nykytilasta ja rekrytointiosaamisesta. Esimiehille lähetettiin etukäteen haastattelun kysymykset, jotta he voivat pohtia vastauksia etukäteen. Esimiesten lisäksi haastateltiin asiantuntijoita SOK:n henkilöstöhallinnosta sekä Inex partners Oy:n, jossa on käytössä keskitetty rekrytointi, rekrytointiasiantuntijoita. Koska kyseessä oli täysin uuden Pirkanmaan osuuskaupalle vieraan toimintamallin kehittäminen, oli tärkeää saada tietoa taholta, jossa keskitettyä rekrytointia toteutetaan. Koska aiheesta ei löytynyt kirjallisuutta, käytännön kokemukset antoivat arvokasta tietoa.

## 2 ONNISTUNUT REKRYTOINTI

Rekrytointi pitää aina olla perusteltua ja sen pitää perustua todelliseen tarpeeseen. Rekrytointi on osa strategista henkilöstösuunnittelua. Strateginen henkilöstösuunnittelu kattaa laajimmillaan suunnitelmat resursoinnista, osaamisen kehittämisestä, sitouttamisesta, joustoista, tuottavuudesta ja henkilöstön poistumasta tai vähennyksistä. Se liittyy läheisesti kokonaishenkilöstöstrategiaan.<sup>13</sup>

Brahamin (1994) henkilöstösuunnittelun mallissa (Kuvio 1) ulkoinen työmarkkina merkitsee sekä toimialan, että yleisen tilanteen suhdetta henkilöstön saatavuuteen ja kehitysnäkömiin. Sisäinen työmarkkina tarkoittaa organisaation omaa työvoimatilannetta eli henkilöstöresurssia. Sisäisestä työmarkkinasta kannattaa arvioida nykyistä henkilöstörakennetta, vaihtuvuutta, eläköitymisaikoja, sitoutuneisuutta sekä seuraajasuunnitelmia etenkin avainosaajien kohdalla. Organisaation kulttuuri ja strategia määrittävät henkilöstön kokonaistarvetta sekä määrällisesti että laadullisesti.<sup>14</sup>



KUVIO1. Tavoitteellisen henkilöstösuunnittelun malli (Braham. 1994).<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Helsilä & Salojärvi (toim.) 2009, 121.

<sup>14</sup> Helsilä & Salojärvi (toim.) 2009, 122–123.

<sup>15</sup> Helsilä & Salojärvi (toim.) 2009, 121.

Kun henkilöstövaje tunnistetaan, laaditaan suunnitelma henkilöstötoimenpiteille tulevaisuuden henkilöstöresurssien määrän ja laadun osalta. Malli sopii hyvin toimialalle, jossa pystytään tekemään kohtuullisen luotettavia ennusteita.<sup>16</sup> Toki on tärkeää seurata tilannetta aktiivisesti ja päivittää ennusteita, analyyseja ja suunnitelmia jatkuvasti. Kun rekrytointi on suunnitelmallista, sillä on hyvät edellytykset onnistua.

Onnistunut rekrytointi vaatii selkeän rekrytointisuunnitelman, joka pohjautuu yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin ja arvoihin<sup>17</sup>. Suunnittelu on tulevaisuuden ennakkointia ja siihen varautumista. Kun henkilöstösuunnittelu hallitaan, varmistetaan samalla, että yrityksen liiketoiminta on varmistettu myös tulevaisuudessa osaavien tekijöiden avulla. Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan mahdollisuudet yrityksen kehittymiseen ja uudistumiseen ja luodaan pohja onnistumiselle.<sup>18</sup> Uuden, pitkäaikaisen työntekijän rekrytointia voidaan verrata mihin tahansa muuhun pitkävaikutteiseen investointiin. Toisaalta myös lyhytaikaisten määräaikaisten rekrytointien taloudellinen merkitys on suuri, kun otetaan huomioon perehdyttämisen ja mahdollisten laatuongelmien aiheuttamat kustannukset.<sup>19</sup> Uuden työntekijän valinta on projekti, kuten mikä tahansa muu hanke. Se käynnistyy tarpeesta ja päättyy ratkaisuun. Rekrytoinnista tehdään toimintasuunnitelma ja projektiin osallistuvat henkilöt tulee pitää ajan tasalla. Rekrytoinnista vastaava henkilö toimii projektipäällikkönä ja vastaa hankkeen suunnittelusta, toteutuksesta ja loppuvaiheesta.<sup>20</sup>

## 2.1 Rekrytointitarpeen määrittely

Rekrytointitarve muodostuu tavanomaisimmin siitä, että joku lähtee organisaatiosta ja tarvitaan korvaava rekrytointi. Tarve rekrytointiin voi muodostua myös lisääntyneestä työmäärästä johtuen, jos esimerkiksi laajennetaan toimintaa. Tarve uudesta osaamisesta voi vaatia rekrytointia tai voidaan rekrytoida tulevia avainhenkilöitä kasvamaan organisaatioon.<sup>21</sup> Kun lähtevän henkilön paikalle suunnitellaan uutta resurssia, kannattaa tehdä perusteellinen ja jopa kriittinen analyysi siitä, tarvitaanko rekrytointia ylipäänsä. Läh-

---

<sup>16</sup> Helsilä & Salojärvi (toim.)2009, 123.

<sup>17</sup> Ahvonen & Ollonqvist 2008.

<sup>18</sup> Viitala 2009, 50.

<sup>19</sup> Viitala 2009, 102.

<sup>20</sup> Markkanen 2002, 9.

<sup>21</sup> Markkanen 2002, 12; Ranki 1999, 133.

tevän henkilön myötä saattaa avautua mahdollisuus muokata toimenkuvaa tai organisaa-  
tiota tehokkaampaan suuntaan. Tilannetta voi hyödyntää pohtimalla, mikä on yritykselle  
ja sen tulevaisuudelle tärkeää.<sup>22</sup> Mietittäväksi tulee myös uuden työsuhteen muoto ja  
kesto. Työsuhde on aina voimassa toistaiseksi, ellei sitä ole perustellusta syystä tehty  
määräaikaiseksi.<sup>23</sup> Määräaikaisuus voi olla tilanteeseen sopiva ratkaisu, mikäli kyseessä  
on tietyn määräaikaisen työtehtävän suorittaminen. Kausiapulaiset palkataan yleensä  
aina määräaikaisena. Aina ei ole tarpeen lähtevän kokoaikaisen tilalle palkata kokoai-  
kaista työntekijää, vaan tehtävän hoitaminen kannattaa punnita huolellisesti.

Rekrytoinnin pitäisi olla suunnitelmallista, mutta usein sitä tehdään ad hoc-  
menettelyllä<sup>24</sup>. Henkilöstöä on yleensä tarpeeseen riittävä määrä ja kun henkilö yllättäen  
lähtee toimipaikasta, saatetaan palkata tilalle uusi henkilö kiireesti sen tarkemmin ana-  
lysoimatta kokonaistilannetta ja -tarvetta. Kun henkilöstöresursointi on suunnitelmallis-  
ta, tällaiset impulsiiviset päätökset jäävät tekemättä.<sup>25</sup> Huolellisen henkilöstösuunnitte-  
lun avulla jo olemassa olevien työntekijöiden tehtäviä järjestelemällä voidaan päästä  
erinomaiseen ratkaisuun. Työyhteisöstä saattaa lähteä vastuullisessa tehtävässä oleva  
henkilö ja ennen kaavamaista saman työtehtävän uudelleentäyttämistä kannattaa käydä  
läpi jokainen mahdollinen työntekijä ja pohtia mahdollisuus uudelleen järjestelyyn.

Kun päädytään ratkaisuun, että uusi henkilö tarvitaan, määritellään kriteerit haettavalle  
tehtävälle. Yleisiä yhteisiä vaatimuksia ovat vaadittava ammattitaito, osaamisvaatimuk-  
set sekä tarvittava motivaatio, jota ilman tehtävässä ei menesty, vaikka taitoa ja osaa-  
mista löytyisi yli vaatimusten.<sup>26</sup> Näiden taso ja tärkeysjärjestys voidaan määritellä teh-  
täväkohtaisesti. Tyypillinen virhetilanne, jossa ei tunnisteta motivaation puuttumista  
kaupan alalla, on sellainen, jossa valitaan vasta valmistunut korkeakoulututkinnon suo-  
rittanut henkilö kassamyyjän työhön. On erittäin todennäköistä, että hän lähtee vaati-  
vampaan tai oman alansa työhön heti sellaisen saatuaan, vaikka asenne työn tekemiseen  
olisikin hyvä. S-ryhmässä on erikseen haut traineeohjelmiin korkeakoulu- ja ylemmän  
korkeakoulututkinnon suorittaneille.

<sup>22</sup> Kauhanen 2010, 73; Koivisto 2004, 26–27; Markkanen 2002, 13–14; Viitala 2009, 100–101.

<sup>23</sup> Työsopimuslaki 1:3 §

<sup>24</sup> Ad hoc on latinankielinen ilmaisu, joka tarkoittaa ”Tätä tarkoitusta varten”

<sup>25</sup> Helsilä & Salojärvi (toim.)2009, 120.

<sup>26</sup> Koivisto 2004, 45.

### 2.1.1 Sisäinen vai ulkoinen rekrytointi

Sisäinen siirto on nopea tapa täyttää avoinna oleva työpaikka. Se on riskittömämpää kuin täysin uuden henkilön palkkaaminen, sillä henkilön osaaminen on yleensä tiedossa. Jos kuitenkin kaikki avaintehtävät täytetään aina sisäisesti, on riskinä paikalleen jumittuminen.<sup>27</sup> Yleensä haku toteutetaan ensin sisäisesti ja jos sopivaa ehdokasta ei löydy, haetaan henkilöä vasta ulkoisesti. Molemmat vaihtoehdot ovat hyviä. Sisäisessä haussa saadaan valmiiksi osaava henkilö, jonka työskentelytapa tiedetään. Ulkoinen haku tuo uutta ajattelua yritykseen.<sup>28</sup> Sisäinen siirto aiheuttaa mahdollisen rekrytointitarpeen siirtyvän henkilön tilalle. Voi olla helpompaa ja tarkoituksenmukaisempaa rekrytoida uusi henkilö hänen tilalleen ulkopuolelta.

Työsopimuslain mukaan työnantajalla on velvollisuus tarjota vapautuvia työpaikkoja osa-aikaisille työntekijöilleen. Lisäksi vapaista työpaikoista on ilmoitettava sellaisen käytännön mukaisesti, että myös yrityksen osa-aikaiset ja määräaikaiset työntekijät voivat hakea näitä työpaikkoja.<sup>29</sup> Pirkanmaan osuuskaupassa on käytössä menettely, jossa avautuvaan paikkaan haetaan aina ensin sisäisesti. Hakuilmoitus julkaistaan Pirkanmaan osuuskaupan viikkotiedotteessa sekä valtakunnallisessa intranetissä. Mikäli sisäinen haku ei tuota tulosta, haku julkaistaan S-kanavalla (S-ryhmän internet-sivut) ja mahdollisesti MOL:n internetsivulla. Karhapään ja Suomalaisen mukaan vasta valmistuneet opiskelijat hakevat yleensä työtä MOL:n kautta<sup>30</sup>. Kun työpaikkailmoitus julkaistaan lehdessä, siihen käytetään Pirkanmaan osuuskaupassa nykytilassa Aamulehteä.

Käytännössä vakituisen henkilöstön osalta työntekijöiden liikkuvuus uusiin avautuviin samantasoisiin tehtäviin eri toimipaikoissa on erittäin pientä. Oma työyhteisö on tuttu ja uuteen toimipaikkaan siirtyminen on aina siirtymistä oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Liikkuvuutta on kuitenkin enemmän Prismayksiköissä eri osastojen kesken. Keskitehty rekrytoinnin mallissa on tarkoitus lisätä henkilöstön väliaikaista liikkuvuutta eri yksiköiden kesken. Kun työntekijät ottavat ensin vastaan tarjottuja työvuoroja eri yksiköistä, vakituisiin työpaikkoihin siirtyminen on luontevampaa.

---

<sup>27</sup> Koivisto 2004, 49.

<sup>28</sup> Koivisto 2004, 36.; Markkanen 2002, 17.

<sup>29</sup> Työsopimuslaki 2:5-6 §

<sup>30</sup> Karhapää ja Suomalainen 2012.

Kun punnitaan uuden henkilön hankintatarvetta, tehtävän luonne, organisaatiokulttuuri ja kilpailutilanne vaikuttavat siihen, hankitaanko sisältä vai ulkoa kussakin tilanteessa. Molemmilla tavoilla on sekä teoriassa, että käytännössä hyviä ja huonoja puolia.<sup>31</sup> Kauhanen on määritellyt sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan edut ja haitat. (Taulukko 1.) Opinnäytetyön tekijä suhtautuu kriittisesti ulkoisen lähteen henkilöstöresurssin eduissa siihen, että ulkopuolinen rekrytointi saattaa tuoda kilpailijan salaisuuksia. Mikäli hän on saanut tiedot oikeudettomasti tai allekirjoittanut salassapitositoumuksen, hän rikkoo työsopimuslain 3:4.1 §:ä, jossa kielletään liike- ja ammattisalaisuuksien luovuttaminen edellä mainituista syistä. Lisäksi työnantaja, joka ottaa tiedot vastaan, vastaa tietojen luovutuksesta aiheutuneen vahingon korvaamisesta työsopimuslain 3:4.2 §:n mukaan.

TAULUKKO 1. Sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan edut ja haitat<sup>32</sup>

<b>Sisäinen lähde</b>	
<b>EDUT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• valitun mieliala</li> <li>• parempi kykyjen arviointi</li> <li>• hyvä suoriutumismotivaatio</li> <li>• valitaan vain sisääntulotasolle</li> <li>• valintaprosessin nopeus</li> <li>• lisää sisäisiä valintoja</li> <li>• valittu tuntee jo organisaation</li> </ul>	<b>HAITAT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• valitsematta jääneiden mieliala</li> <li>• taistelu uramahdollisuuksista, sisäiset kuppikunnat</li> <li>• vaatii vahvaa johdon keskittämishjelmaa</li> <li>• ei tule uusia ideoita</li> <li>• järjestelmästä voi tulla jäykkä</li> </ul>
<b>Ulkoinen lähde</b>	
<b>EDUT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ”uutta verta”, uusia näkemyksiä</li> <li>• halvempaa kuin ammattiin kouluttaminen</li> <li>• ei sisäisiä kuppikuntia tukemassa</li> <li>• saattaa tuoda kilpailijan salaisuuksia</li> </ul>	<b>HAITAT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ei ehkä valita henkilöä, joka ”soptsi”</li> <li>• voi aiheuttaa motivaation laskua ehdokkaille</li> <li>• pidempi perehdyttämisjakso</li> <li>• saattaa tuoda asenteen: näin minä entisessäkin työpaikassa tein</li> </ul>

<sup>31</sup> Kauhanen 2010, 71–72.

<sup>32</sup> Kauhanen 2010, 72.

### 2.1.2 Hakukanavan valinta

Useimmin rekrytoinnissa käytetään lehdessä tai internetin rekrytointiportaaleilla julkaistua ilmoitusta. Suurin osa rekrytointi-ilmoituksista tuo useita kymmeniä tai peräti satoja hakemuksia, minkä seurauksena rekrytoivalla esimiehellä on haastava tehtävä lukea hakemukset huolellisesti läpi. Suurikaan määrä hakemuksia ei kuitenkaan takaa oikean henkilön löytymistä haettavaan tehtävään, rekrytointi-ilmoituksella kun tavoitetaan usein vain aktiiviset työnhakijat. Hyvin suunniteltu ja personoitu rekrytointi-ilmoitus sosiaalisessa mediassa tai banneri<sup>33</sup> suosituilla internet-sivuilla tavoittaa myös hakijat, jotka eivät aktiivisesti etsi työtä, mutta sopivan tehtävän ilmetessä saattavat innostua työpaikan vaihdosta.<sup>34</sup> Myös hyvin suunniteltu houkutteleva lehti-ilmoitus tavoittaa ne, jotka eivät aktiivisesti etsi työtä<sup>35</sup>. Rekrytointi-ilmoitus lehdessä toimii parhaimmillaan positiivisena markkinointi- ja yrityskuvaviestintänä. Erittäin tärkeää on saada ilmoitukseen mahdollisimman tarkasti haettavaa tehtävää kuvaava viesti. Näin se johtaa oikeanlaisiin hakemuksiin ja toisaalta hakija ei koe pettymystä, kun yhteydenoton jälkeen työtehtävä vaikuttaakin aivan erilaiselta kuin hän oli käsittänyt.

Mitä tahansa hakukanavaa käytetäänkin, organisaatiossa on valmistauduttava antamaan lisätietoja yrityksestä ja vapaasta työpaikasta. Henkilöiden, jotka tätä tekevät, pitää olla hyvin valmentautuneita, sillä heidän antamansa informaation perusteella muodostetaan mielikuva yrityksestä. Innokkaat hakijat muodostavat hakemuksensa saamansa tiedon perusteella.<sup>36</sup> Siksikin työpaikkailmoituksen ja saadun informaation on vastattava mahdollisimman tarkkaan tehtävän todellista luonnetta.

Jos haetaan yhtä aikaa samantyyppisiin tehtäviin tai henkilökuntaa uuteen avattavaan yksikköön, kannattaa haut yhdistää samaan ilmoitukseen. Jos kuitenkin haetaan hyvin erityyppisiin tehtäviin samanaikaisesti, ei kannata yhdistää hakua vaan tehdä erilliset hautilmoitukset. Erillisinä erilaiset haut saavat paremman huomioarvon.<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> Banneri on interaktiivinen animoitu esitys Internetin www-sivuilla.

<sup>34</sup> Tulevaisuuden rekrytointihaasteet 2010.

<sup>35</sup> Karhapää ja Suomalainen 2012.

<sup>36</sup> Kauhanen 2010, 81.

<sup>37</sup> Markkanen 2002, 19.



## 2.2 Valintaprosessi

Valintaprosessi pitää sisällään saapuneiden hakemusten läpikäynnin, kutsun haastattelun, haastattelutilanteen sekä mahdolliset jatkoastattelut tai soveltuvuusarvioinnin. Näiden jälkeen on vuorossa valinnan tekeminen ja valituille ja valitsematta jääneille ilmoittaminen. Kun hakemuksia käydään läpi, täytyy huomioida, että kaupan alan palkkaus on matala ja perinteisesti myyjän tehtäviin ei vaadita koulutusta. Kaupallinen koulutus nostaa palkkatasoa ja siksi työn hakijoiden tasoa.<sup>38</sup>

Valintaprosessin kaikissa vaiheissa on otettava huomioon työsopimuslain mukainen syrjintäkielto, joka kieltää asettamaan työntekijän eri asemaan iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi. Työsopimuslakia sovelletaan myös työhönotossa<sup>39</sup>. Työsopimuslain syrjintäpykälän taustalla ovat perustuslain 6 §:n sekä rikoslain 47:3 §:n säännökset. Perusoikeuslainsäädäntö perustuu oikeudelliseen yhdenvertaisuuteen ja tosiasialliseen tasa-arvoon.<sup>40</sup> Työnantaja voidaan tuomita sakkoon tai enintään kuuden kuukauden vankeuteen, mikäli hän syyllistyy syrjintään myöstyöntekijää valitessaan<sup>41</sup>. Lisäksi tasa-arvolaissa säädetään, että naista ja miestä ei saa asettaa haun yhteydessä eriarvoiseen asemaan<sup>42</sup>. Erityisesti kesätyöntekijöitä valittaessa saattaa tulla eteen tilanne, jossa täytyy huomioida, mitä nuorista työntekijöistä säädetään laissa. Vakituiseen työhön voidaan ottaa 15 vuotta täyttänyt henkilö ja tietyin edellytyksin 14 vuotta täyttänyt tai samana kalenterivuotena 14 vuotta täyttävä henkilö.<sup>43</sup> Nuoren henkilön valinnasta päätettäessä pitää jo valintavaiheessa kiinnittää huomioita, mitä kyseisessä laissa säädetään alle 18-vuotiaan työskentelystä.

Kun saapuneita hakemuksia käydään läpi, kannattaa yksinkertaisesti jakaa hakemukset kolmeen pinoon: jatsoon menijät, ehkä-ryhmä ja ei-ryhmä. Jatsoon päässeille kannattaa ilmoittaa heti, että heidät on valittu jatsoon ja sopia haastattelu aika. Kun tämä ryhmä käsitellään ensimmäisenä, voidaan korvata pois jäävä hakija ehkä-pinosta.<sup>44</sup> Puhelimes-

<sup>38</sup> Kaupan alan työehtosopimus 1.4.2012–30.4.2014.

<sup>39</sup> Työsopimuslaki 2:2.4 §

<sup>40</sup> HE 157/2000; Perustuslaki 6 §.

<sup>41</sup> Rikoslaki 47:3 §

<sup>42</sup> Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.1 §

<sup>43</sup> Laki nuorista työntekijöistä 2.1-2 §

<sup>44</sup> Markkanen 2002, 47–48.

sa voidaan myös suorittaa lyhyt esihaastattelu ennen jatkoon pääsystä ilmoittamista.<sup>45</sup> Heille, jotka eivät pääse jatkoon, ilmoitetaan heti tässä vaiheessa. Se on hyvää imagon ylläpitoa yritykselle.

### 2.2.1 Työpaikkahaastattelu

Työpaikkahaastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Haastattelu voi olla strukturoitu tai vapaamuotoinen. Strukturoitu haastattelu sopii parhaiten työtehtävään, jossa on hyvin jäsennetty toimenkuva ja kartoitettavat asiakokonaisuudet ovat hyvin tiedossa. Strukturoitu haastattelu pitäytyy jokaisen hakijan kohdalla tiukasti samassa rakenteessa. Jokaiselta ehdokkaalta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä.<sup>46</sup> Vapaa haastattelutyöli sopii tilanteisiin, joissa haetaan henkilön ammattitaidon soveltamistapoja ja motivaatiota.<sup>47</sup> Ryhmähaastattelu on erittäin tehokas tapa massarekrytoinneissa kuten kesätyöhaussa tai uuden yksikön avauksessa. Lisäksi voidaan käyttää työsimulointia, jossa hakijalle annetaan ratkaistavaksi yksi tai useampi työtehtävään liittyvä ongelma. Yleensä kyseessä on jokin toiminnallinen tehtävä. Englannissa Corbridge ja Pilbeam (1998) ovat tutkineet eri menetelmien validiteetin työssä menestymisen ennustamisessa. Suurin ennustearvo todelliseen työssä menestymiseen on strukturoidulla haastattelulla, kykytesteillä ja työtaitotesteillä.<sup>48</sup>

Työnhakutilanteessa ehdokas tarjoaa ammattitaitoaan ja persoonallisuuttaan työnantajan käyttöön. Haastattelijan tehtävänä on kokonaisuuden arviointi niin hyvin kuin mahdollista. Hakija saattaa olla niin hyvä ehdokas, että tarjottua työtä ei ole pakko ottaa vastaan. Hän myös arvioi osaltaan työnantajan tarjoamaa haastetta ja tulevaa muutosta omaan työtilanteeseensa.<sup>49</sup> Työpaikkahaastattelu on ensimmäinen vaihe rekrytointiprosessin etenemisessä konkreettisesti. Haastattelu alkaa kohtaamisesta. Kohtaamistilanne on tärkeä hetki ensivaikutelman luomiseksi niin haastattelijan kuin hakijankin kohdalla. Hakija on hyvä ottaa vastaan rennosti keskustellen. Tässä vaiheessa voi jo tarkkailla hakijaa ja muodostaa kuvaa hänestä. Arviointi tapahtuu osin tiedostamattomastikin.

---

<sup>45</sup> Karhapää & Suomalainen 2012.

<sup>46</sup> Koivisto 2004, 67.

<sup>47</sup> Markkanen 2009, 106.

<sup>48</sup> Kauhanen 2010, 86–88.

<sup>49</sup> Markkanen 2009, 29.

Sekä haastatteliija että hakija tekevät havaintoja toisistaan ensisilmäyksistä lähtien.<sup>50</sup> Huolellinen suunnittelu sekä valmistautuminen kohtaamiseen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Haastattelijan pitää antaa tilaa hakijalle ja tarkkailla tätä, eikä itseään ja omaa käytöstään.

Haastattelu kannattaa aloittaa rennosti keskustellen ja suunnata keskustelun työpaikkailmoitukseen. Haastatteliija voi tiedustella, mikä ilmoituksessa sai hakijan reagoimaan hakuun ja mitä hän piti ilmoituksesta. Vastaus voi ilmentää hakijan analyyttistä kykyä hahmottaa oleellisia asioita. Alkuvaiheessa kannattaa myös kysyä, mitä hakija tietää yrityksestä, ennen kuin kertoo siitä itse. Alkuvaiheessa ei kannata vielä kovin seikkaperäisesti kertoa avoinna olevasta tehtävästä, koska hakija saattaa muokata vastauksensa saamiinsa tietoihin sopivaksi.<sup>51</sup> Seuraavaksi on luontevaa edetä hakijan nykytilanteen selvittämiseen. Keskustelua kannattaa johdatella niin, että vastauksista käy ilmi konkreettinen tekeminen ja faktat.<sup>52</sup> Kaiken kaikkiaan haastattelussa kannattaa esittää mahdollisimman paljon lisäkysymyksiä, jotka avaavat hakijan konkreettista osaamista ja motivaatiota.

Hakijan ammattitaito ja osaaminen on yleensä helpompi todeta faktojen perusteella. Motivaation selvittäminen vaatii enemmän paneutumista. Motivaatiota pitää selvittää Markkasen mukaan kolmesta näkökulmasta. 1. Mikä sai syttymään ja tarttumaan hakuun? (Suuntautuminen) 2. Mikä motivoi työssä, eli missä oloissa suorituskky on maksimissaan? (Toiminnan vaikuttimet) 3. Mikä saa pysymään ja jaksamaan ko. tehtävässä? (Tavoitteisuus/sitoutuminen).<sup>53</sup> Kun ehdokas on hakenut avoinna olevaa tehtävää, hänellä on oma käsitys siitä, että hän pääsee toteuttamaan pyrkimyksiään ja tavoitteitaan kyseisessä tehtävässä. Hänen on itse todennettava haastattelutilanteessa saamillaan tiedoilla, toteutuvatko ne. Hyvä haastatteliija selvittää, onko hakijan näkemys työpaikasta realistinen. Tällä tavoin hän voi arvioida hakijan motivaatiota.<sup>54</sup> Kun haastatteliija on itse motivoitunut ja aktiivinen, hän löytää etsimänsä olemalla haastattelussa tarkkana, avoimena ja vastaanottavaisena.<sup>55</sup>

---

<sup>50</sup> Markkanen 2009, 37–38.

<sup>51</sup> Markkanen 2002, 59.

<sup>52</sup> Markkanen 2002, 60.

<sup>53</sup> Markkanen 2009, 57.

<sup>54</sup> Markkanen 2009, 59.

<sup>55</sup> Markkanen 2009, 83.

Haastattelijan on analysoitava erittäin tarkasti työpaikan vaihtajan perusteluja vaihtohalukkuudelleen. Niissä heijastuu usein erityisesti hänen esiintuomiensa seikkojen lisäksi hänen persoonallisuutensa.<sup>56</sup> Kun työpaikan vaihtajalle esitetään kysymyksiä, pelkkä ”Miksi haluat vaihtaa työpaikkaa?” ei riitä, vaan lisäkysymykset todellisen tilan selvittämiseksi ovat tarpeellisia.

Rekrytointihaastattelu on intiimi tilanne, jossa työnantaja ja työnhakija joutuvat toistensa arvioitaviksi<sup>57</sup>. Hyvä työpaikkahaastattelu on parhaimmillaan neuvottelutilanne haastattelijan ja hakijan välillä. Haastatteliija päättää, kenet hakijoista hän valitsee. Tämän jälkeen haastateltava päättää, ottaako hän paikan vastaan. Neuvottelumaisessa haastattelutilanteessa haastatteliija voi keskeyttää ehdokkaan puheen ja päinvastoin. Se ei ole kysymys-vastaus -tyyppinen tilanne, vaan keskustelu virtaa ja ryöpsähtelee sujuvasti. Haastatteliija voi havainnoida, mitä seurauksia vuorovaikutukselle hänen omasta osuudestaan on, mikäli hän joutuu rajoittamaan, keskeyttämään tai hoputtamaan ehdokasta.<sup>58</sup> Haastattelijalla (kuten haastateltavallakin) tulee olla selkeä kuva tavoitteestaan, mihin hän pyrkii, jotta hän pystyy ohjaamaan omaa toimintaansa tavoitteensa suuntaan. Näin hän pystyy arvioimaan, milloin päämäärä on saavutettu.<sup>59</sup> Päämääränä on haastattelutilanteessa kokonaiskuvan muodostaminen hakijasta. Haastattelijan pitää heittäytyä työhönsä koko sydämellään. Jos hän etäännyttää persoonallisuutensa tilanteesta, hän jää ulkopuoliseksi tarkkailijaksi. Jos hän pitäytyy tietoisesti ammattitaitoisen haastattelijan roolissa, hän kaventaa samalla tiedon hankinta- ja tulkintaprosessia.<sup>60</sup>

Henkilötietolaki kieltää arkaluontoisten henkilötietojen käsittelyn. Arkaluonteisia tietoja ovat lain 11 §:n mukaan rotu tai etninen alkuperä, henkilön yhteiskunnallinen, poliittinen tai uskonnollinen vakaumus, ammattiliittoon kuuluminen, rikollinen teko, rangaus tai muu seuraamus rikoksesta, terveydentila, seksuaalinen suuntautuminen tai henkilön sosiaalihuollon tarve.<sup>61</sup> Mikäli kyseisillä tiedoilla on merkitystä työn tekemisen kannalta, niitä saa kysyä.<sup>62</sup> Pirkanmaan osuuskaupassa ei kuitenkaan ole tarjolla sellaisia työtehtäviä, joissa arkaluontoisia kysymyksiä olisi tarpeen kysyä.

---

<sup>56</sup> Markkanen 2002, 73; 2009, 67.

<sup>57</sup> Wallin 2006.

<sup>58</sup> Markkanen 2009, 32–33.

<sup>59</sup> Markkanen 2009, 36.

<sup>60</sup> Markkanen 2009, 133.

<sup>61</sup> Henkilötietolaki 11 §.

<sup>62</sup> Meincke & Vanhala-Harmanen 2006, 20.

Kaikki tiedot on kerättävä haastateltavalta itseltään. Mikäli halutaan hankkia tietoa muualta, siihen on oltava suostumus hakijalta. Kun hakija on ilmoittanut suosittelijoita yhteystietoineen, lupa yhteydenottoon on myönnetty hakijan puolesta. Tietosuojavaltuutettu on ottanut kantaa 24.10.2006 työntekijän tietojen hakemiseen internetissä Googlen hakukoneen kautta. Tällainen toiminta vaatii luvan työnhakijalta, mikäli tietoja kerätään ja käytetään päätöksenteossa työntekijää valittaessa.<sup>63</sup> Mikäli tehtävä edellyttää luottotietojen tarkastamista, tieto voidaan hankkia ilman hakijan suostumusta, mutta siitä on kerrottava etukäteen hakijalle.<sup>64</sup> Tietojen käsittelyn tarpeellisuusvaatimus toteutuu, kun työnantaja käsittelee ainoastaan työn kannalta tarpeellisia tietoja, jotka liittyvät nimenomaan työsuhteen hoitamiseen. Laki rajaa tarkasti, minkälaisia kysymyksiä työhaastattelussa voi esittää.<sup>65</sup> Haastattelijan pitää aina pystyä perustelemaan, miksi kerätty tieto on työsuhteen kannalta tarpeellinen. Sellaisia tietoja, jotka eivät ole tarpeellisia työtehtävään liittyen, ei saa kerätä edes työntekijän suostumuksella.<sup>66</sup> Joka tapauksessa lain kielämät seikat ovat sellaisia, ettei niitä aidosti ehdokkaan kompetenssista ja persoonallisuudesta kiinnostunut haastattelija kysyisikään.<sup>67</sup> Tietosuoja saattaa vaarantua haastattelijasta riippumattomista syistä, jos haastateltava tuo oma-aloitteisesti esiin esimerkiksi taloudellisia tai terveydellisiä seikkoja itsestään. Lain kirjaimen täyttyminen säilyy kuitenkin, kun haastattelija pidättäytyy aktiivisesti näiden alueiden ulkopuolella.<sup>68</sup> Kun haastattelija ei kirjaa kuulemiaan arkaluonteisia tietoja ylös, lain vastaista henkilötietojen käsittelyä ei synny.

Rekrytointihaastattelu on syytä päättää miellyttävissä merkeissä. Tällöin keskitytään ilmapiiriasioihin ja hakijalle helppoihin asioihin. Haastattelun lopuksi on hyvä kysyä vielä ehdokkaalta, oliko joku asia, jonka hän olisi halunnut tuoda esille itsestään, jäänyt käsittelemättä. Loppuvaiheessa ehdokkaan esittämät kysymykset antavat tärkeää informaatiota siitä, miten hän on kokenut haastattelun kulun. Oikeaan osuvat lisäkysymykset ovat aina plussaa hakijalle.<sup>69</sup> Haastattelun lopuksi haastattelija kertoo miten ja missä aikataulussa rekrytointiprosessissa edetään. Markkanen toteaa, että on järkevää asettaa päivä, johon mennessä otetaan yhteyttä, mikäli hakija pääsee jatkokoon. Hän ei näe vält-

---

<sup>63</sup> Tietosuojavaltuutettu. 2009.

<sup>64</sup> Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 4 §.

<sup>65</sup> Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 3 §.

<sup>66</sup> Meincke & Vanhala-Harmanen 2006, 48.

<sup>67</sup> Markkanen 2009, 124.

<sup>68</sup> Markkanen 2009, 126.

<sup>69</sup> Markkanen 2002, 79.

tämättömänä yhteydenottoa tässä vaiheessa.<sup>70</sup> Opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan, mikäli hakija on päässyt haastatteluun asti, on ehdottoman tärkeää ilmoittaa myös siitä, että hakijaa ei ole valittu tehtävään aina henkilökohtaisesti sovittuun päivään mennessä. Henkilökohtainen yhteydenotto tässä vaiheessa on yrityksen imagon ja työnantajakuvan kannalta tärkeää.

### 2.2.2 Onnistunut valinta

Erilaisia haastatteluja varten on hyvä olla haastattelustrategia. Siihen liittyy myös päätöksentekostrategia, menettelytapa, jonka avulla haastattelija karsii päätösvaihtoehtoja ja tekee lopullisen ratkaisun: valintapäätöksen tai päätöksen olla valitsematta ketään. Muistilla on tärkeä osuus päätöksentekovaiheessa. Se, mitä haastattelija muistaa, riippuu siitä, mitä hän huomasi haastattelun aikana, tietoa kerätessään. Mieleen ei voi tallentaa sellaista, mitä ei ole havainnut.<sup>71</sup>

Työntekijää voidaan hänen suostumuksellaan testata henkilö- ja soveltuvuusarvioinnein työtehtävien hoidon edellytysten tai koulutus- ja muun ammatillisen kehittämisen tarpeen selvittämiseksi. Soveltuvuusarvioinnin tarkoituksena on toimia rekrytoijan tukena ja täydentäjänä hänen pohtiessaan henkilön soveltuvuutta tehtävään. Tulos toimii tukena rekrytoijan omalle päätökselle hakijan valintaan. Rekrytoija kantaa itse vastuun valinnan onnistumisesta. Työnantajan on varmistettava, että testejä tehtäessä käytetään luotettavia testausmenetelmiä, niiden suorittajat ovat asiantuntevia ja testauksella saatavat tiedot ovat virheettömiä. Tietojen virheettömyyttä varmistettaessa on otettava huomioon testausmenetelmä ja sen luonne. Työnantajan tai tämän osoittaman testaajan on työntekijän pyynnöstä annettava työntekijälle maksutta henkilö- tai soveltuvuusarvioinnissa annettu kirjallinen lausunto. Jos lausunto on annettu työnantajalle suullisena, työntekijän tulee saada selvitys lausunnon sisällöstä.<sup>72</sup> Lain yksityisyyden suojasta 1 §:ssä säädetään, että lain tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia työelämässä. Niinpä henkilöarviointiyritys ei saa luovuttaa saamiaan tietoja ulkopuoliselle ilman henkilön suostumusta.<sup>73</sup>

<sup>70</sup> Markkanen 2002, 79–80.

<sup>71</sup> Koivisto 2004, 63, 67.; Markkanen 2009, 89.

<sup>72</sup> Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13§

<sup>73</sup> Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 1 §

Jokainen haluaisi varmasti palkata ”parhaan” työntekijän. Haastattelija etsii ”parhaan” ominaisuuksia. ”Paras” on yleiskäsitteenä jokaisen rekrytoinnin tavoite. Organisaatiossa kuitenkin kokonaisuus on tärkeämpi kuin yksilö, sillä ”paraskaan” ei onnistu jokaisessa työyhteisössä, vaikka työtehtävä olisi sama.<sup>74</sup>

Mikäli haastattelija on epävarma perusteista palkkaukselle, hänen ei tule tehdä rekrytointipäätöstä<sup>75</sup>. Suomen paras työpaikka-tittelin saaneiden Vincit Oy:n Mikko Kuitusen sekä Bitwise Oy:n Tomi Mikkosenmukaanrekrytoinneissa ei saa suvaita kompromisseja, ”ihan OK” ei käy<sup>76</sup>. Molemmat uskovat valittavan henkilön asenteen merkitykseen. Asenne onkin yksi tärkeimpiä ominaisuuksia rekrytointipäätöstä tehtäessä. Markkanen ja Koivisto eivät nosta asenteen selvittämistä lainkaan tärkeisiin rekrytointihaastattelujen pääkohtiin<sup>77</sup>.

Lopullinen valinta pitää sisällään ehdokkaiden keskinäisen vertailun ja toisaalta ehdokkaiden vertailua toimenkuvaan. Molemmat vertailuprosessit etenevät sekä lomittain että päällekkäin.<sup>78</sup> Haastattelijan pitää pystyä rakentamaan subjektiivinen käsitys ehdokkaasta, työsystemistä ja ehdokkaan ja työsystemin yhteensopivuudesta. Kysymisellä ja vuorovaikutuksella on suuri rooli näiden asioiden selvittämisessä. Ilman rohkeaa ja ennakkoluulotonta etenemistä haastattelija ei saa rakennettua tulkinnan aineksia.<sup>79</sup> Päätöksentekoa helpottaa, kun rajaa oleellisen tiedon ja erittelee kokonaistilanteen. Kerätyn tiedon pitää jalostua suuremmaksi kokonaisuudeksi, että se voi edesauttaa ratkaisun tekoa.<sup>80</sup> Haastattelun tavoite on saavutettu, kun haastattelijalle on syntynyt hyvä kokonaiskuva ehdokkaasta. Tehty ratkaisu on aina pystyttävä perustelemaan.

### 2.2.3 Menettely valinnan jälkeen

Kun valinta on tehty, valinnan tulos kannattaa ilmoittaa valitulle mahdollisimman pian valintapäätöksen jälkeen. Hyvään henkilöstöpolitiikkaan kuuluu, ettei valitulle henkilölle, muille hakijoille tai organisaatiolle anneta tietoja muista hakijoista. Valintapäätökses-

---

<sup>74</sup> Markkanen 2009, 95.

<sup>75</sup> Markkanen 2009, 145.

<sup>76</sup> Kuitunen 2012; Mikkonen 2012.

<sup>77</sup> Koivisto 2004; Markkanen 2002, 2009.

<sup>78</sup> Markkanen 2002, 100.

<sup>79</sup> Markkanen 2009, 212.

<sup>80</sup> Markkanen 2009 152–153.

tä tiedotetaan organisaatiossa mahdollisimman pian, ensin pitää kuitenkin ilmoittaa kaikille jatkossa olleille hakijoille.<sup>81</sup>

Hakijat, jotka eivät tule valituiksi, pitää hoitaa hyvin. He kertovat omassa ympäristössään vaikutelmasta, jonka he saivat haastattelusta ja sitä kautta yrityksestä.<sup>82</sup> Kaupan alalla opiskelijat ovat tärkeä työntekijäryhmä. Opiskelijoiden keskuudessa leviävä tieto yrityksen väheksyvästä tavasta hoitaa valitsematta jääneet hakijat on omiaan haavoittamaan yrityksen vetovoimaa työnantajana.

Kun hakija saa ilmoituksen, että hän ei tule valituksi, hän saattaa esittää kysymyksen, miksi näin kävi. Hän saattaa esittää yksityiskohtaisia kysymyksiä siitä, mikä meni pieleen. Oliko hakemuksessa jotain vikaa? Oliko CV:ssä jotain vikaa? Hän saattaa kysyä ohjeita näiden kirjoittamiseen tai tuleviin haastatteluihin. Hyvä vastaus hyvälle hakijalle kuuluu, että mistään näissä ei ollut mitään vikaa, mutta mukana oli hakijoita, jotka olivat vielä parempia. Lohdutukseksi hakijalle voi myös Markkasenmukaan sanoa, että rekrytointi poikkeaa muista kilpailuista siinä, että kilpailijat eivät tunne toisiaan. Valitsematta jääneen olisi helpompi käsittää, jos valitun henkilön taustoja voisi selvittää, mutta luottamuksellisuuden säilymiseksi näin ei voi tehdä. Hylätylle hakijalle voi vakuuttaa, että haussa kukaan ei hävinnyt huonoille hakijoille. Jatkossa on sellaisia ehdokkaita, joilla on vahvaa osaamista ja näyttöjä, jotka sopivat toimenkuvaan.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> Kauhanen 2010, 88.

<sup>82</sup> Koivisto 2004, 28.

<sup>83</sup> Markkanen 2009, 32.



### 3 REKRYTOINNIN NYKYTILA

#### 3.1 Pirkanmaan osuuskauppa

Pirkanmaan osuuskauppa on asiakkaidensa omistama yritys. Se tarjoaa päivittäis- ja käyttötavarakaupan, ravintolakaupan sekä liikennemyymälä- ja polttonestekaupan palveluja noin sadassa toimipaikassa Pirkanmaan alueella. Päivittäis- ja käyttötavarakaupan valtakunnallisia ketjuja ovat Prisma, Sale, S-market, Sokos ja Kodin Terra sekä ABC liikennemyymälät. Pirkanmaan osuuskaupan myynti vuonna 2012 oli 929,1 miljoonaa euroa. Päivittäistavarakaupan myynti oli 581,6 miljoonaa.<sup>84</sup>

Haastavasta taloudellisesta tilanteesta huolimatta henkilöstön määrä kasvoi vuoden 2012 aikana 113 henkilöllä. Henkilöstön kokonaismäärä vuoden 2012 lopussa oli 2839. Luvussa ei ole mukana kausityöntekijöitä. Pirkanmaan osuuskauppa oli kesällä merkittävä nuorten työllistäjä. Se tarjosi työpaikan noin 350 kesätyöntekijälle ja yli 600 14–17-vuotiaalle nuorelle Tutustu ja tienaa -työharjoitteluohjelmassa.<sup>85</sup> Tutustu ja tienaa -työharjoitteluohjelma toteutetaan keväällä 2013 jo 15. kerran. Pirkanmaan osuuskauppa oli Tampereen kauppakamarin teettämän kyselyn mukaan 3. suurin työnantaja Pirkanmaalla vuonna 2012.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> Pirkanmaan osuuskauppa 2013.

<sup>85</sup> Pirkanmaan osuuskauppa 2013.

<sup>86</sup> Tampereen kauppakamari 2012.

### 3.2 Pirkanmaan osuuskaupan henkilöstöstrategia

Pirkanmaan osuuskaupan henkilöstöasioiden strategiset tavoitteet pitävät sisällään tavoitteen palvelualan parhaasta osaamisesta ja osaamisen johtamisesta. Tavoitteena on myös varmistaa laadukas esimies- ja johtamistyö. Lisäksi halutaan varmistaa henkilöstön osaaminen sekä henkilöstöresurssien tehokas käyttäminen. Pirkanmaan osuuskauppa haluaa olla halutuin palvelualan työnantaja Pirkanmaalla, jolloin henkilöstö on motivoitunutta ja sitoutunutta. (Kuvio 2)

1. Palvelualan paras osaaminen ja osaamisen johtaminen
2. Esimies- ja johtamistyön laadun varmistaminen
3. Optimaalisen henkilörakenteen muodostaminen ja henkilöstöresurssien tehokas käyttäminen
4. Motivoitunut ja sitoutunut henkilökunta
5. Halutuin palvelualan työnantaja Pirkanmaalla

KUVIO 2. Henkilöstöasioiden strategiset tavoitteet<sup>87</sup>

Pirkanmaan osuuskaupan henkilöstöpolitiikka pohjautuu henkilöstöstrategiaan. Henkilöstöpolitiikan mukaan tarkoituksena on rekrytoida oikeita henkilöitä. Tavoitteena on rekrytoida tehtävään parhaiten soveltuva henkilö katsomatta ikää, kulttuuritaustaa, sukupuolta, terveyden- tai elämäntilannetta tai muita asioita, jotka eivät vaikuta henkilön pätevyyteen ja työssä suoriutumiseen. Valinnoissa noudatetaan työsopimuslakia<sup>88</sup>. Pirkanmaan osuuskaupan yksiköissä työskenteleekin monenlaisia eri taustoja omaavia henkilöitä ja lain noudattaminen toteutuu hyvin syrjintäpykälän osalta hajautetussakin rekrytointimallissa. Lisäksi toteutetaan sosiaalista vastuuta ja toimipaikoissa työllistetään mahdollisuuksien mukaan työrajoitteisia sekä työharjoittelijoita.

Uusissa avautuvissa tehtävissä tarvittavan osaamisen omaava oma henkilöstö on aina etusijalla. Henkilöstön työhyvinvoinnista, terveydestä ja turvallisuudesta pidetään hyvää huolta. Henkilöstön osaamista kehitetään suunnitelmallisesti ja laadukasta esimiestyötä

<sup>87</sup> Pirkanmaan osuuskauppa 2013.

<sup>88</sup> Työsopimuslaki 2:2.4 §

ja johtamista vaalitaan. Työsuhdeasioissa noudatetaan tarkoin lakia ja työsuhteen pelisääntöjä työsuhteen aikana. Esimiehillä ei kuitenkaan ole valmiuksia toteuttaa täysin lain noudattamista itsenäisesti, vaan apua tarvitaan henkilöstöosastolta. Nämä kaikki ovat tärkeitä tekijöitä positiivisen yritys- ja työnantajakuvan luomisessa.

### **3.3 Henkilöstöresursoinnin vuosivolyymi**

Henkilöstöresursoinnin vuosivolyymi oli Pirkanmaan osuuskaupassa vuonna 2011 seuraava:

- uusia vakituisia työsuhteita 246 kpl
- uusia määräaikaisia työsuhteita 649 kpl
- tutustu ja tienaa harjoittelijoita n. 400 kpl
- työharjoittelijoita n. 50–100kpl

Pirkanmaan osuuskauppaan palkattiin työsuhteeseen vuoden 2011 aikana keskimäärin 3 työntekijää päivässä. Vakituisen työsuhteen koeaikapurkuja tehtiin 17 kpl, eli n. 7 % vakituisen työsuhteen tehdyistä rekrytoinneista epäonnistui. Lisäksi koeaikapurkuja tehtiin määräaikaisissa työsuhteissa 21 kpl.

Rekrytointien kustannukset, jotka sisältävät mm. hakuilmoittelun, osallistumisen rekrytointitilaisuuksiin sekä soveltuvuusarvioinnit vuonna 2011 löytyvät liitteenä olevasta kustannuslaskelmasta (Liite 4, luottamuksellinen). Laskelmassa on otettu huomioon myös esimiesten rekrytointiin käyttämän työajan sekä vuokratyövoiman käytön kustannukset. Kustannuslaskelma on luottamuksellinen.

### **3.4 Rekrytoinnin kehittämisen lähtökohdat**

Nykyisessä hajautetussa rekrytointimallissa ei voida hyödyntää olemassa olevia henkilöstöresursseja tehokkaimmalla mahdollisella tavalla, koska ohjaaminen lisätöön vastaan ottamiseen on yksilöllistä. Henkilöstön yhteiskäyttöä eri toimipaikkojen kesken ei juuri tapahdu. Pitkät tasoittumisjaksot työvuorosunnittelussa antaisivat mahdollisuuden suunnitella työvuoroja tehokkaammin ja vaihtelevammin eri toimipaikkojen välillä. Lisätöön ja lisätuntien tarjoamisen mahdollisuutta ei tarkastella laajemmin yritystasolla.

Käytössä on keskitetty tekstiviestijärjestelmä Tempus työvuorojen tarjoamiseen, mutta se toimii käytännössä huonosti. Yrityksessä voi olla samanaikaisesti sekä tarve lisätä että vähentää henkilöstöä toimipaikasta riippuen – kokonaistilanteen systemaattinen koordinointi puuttuu. Esimiehet saattavat rekrytoida samanaikaisesti samanlaista osaamista toisistaan tietämättä – samaan ajankohtaan osuvia rekrytointeja ei yhdistellä. Palvelupäälliköiden haastatteluissa ilmeni, että on ollut hyviä hakijoita sellaisena aikana kun ei ole tarvittu ollenkaan tai on tarvittu vähemmän, kuin hyviä hakijoita on ollut. Hakijoita ei ole kuitenkaan ohjattu toiseen toimipaikkaan, jossa saattaisi olla tarve ja näin menetetty hyvä resurssi.

Esimiesten rekrytointiosaamisen taso vaihtelee suuresti. Esimiesten valmentaminen ja osaamisen ajan tasalla pitäminen vaatii resursseja. Hajautetussa mallissa rekrytointien laadukasta toteutusta on vaikea kontrolloida.

Henkilöstöresursointi sitoo esimiesten työaikaa ja resursointiin tarvittava työaika todennäköisesti lisääntyy tulevaisuudessa nykyisestä työvoiman saatavuuden vaikeutuesssa. Pirkanmaan ELY-keskuksen alueellisen taloustutkimuksen mukaan työvoiman kysynnän ja tarjonnan trendi osoitti keväällä 2012 jo työvoimapulaan päin, mikä tarkoittaa sitä, että työmarkkinat eivät toimi hyvin. Tutkimuksen mukaan myös osaavan työvoiman saatavuus heikkenee vuonna 2013.<sup>89</sup> Suuret ikäluokat poistuvat työmarkkinoilta ja kilpailu henkilöstöresursseista tulee kiihtymään, siksi henkilöstön hankinnan merkitys tulee korostumaan. Työnhakija tulee valitsemaan itseään parhaiten miellyttävän työnantajan ehdokkaiden joukosta.<sup>90</sup> Työnantajakuvalla on suuri merkitys valintaa tehtäessä. Esimiesten pitäisi todellisuudessa käyttää aikaa laajemmin olemassa olevan henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseen ja päivittäiseen työn ohjaamiseen.

### 3.5 Kyselytutkimus

Rekrytoinnin konkreettista nykytilaa selvitettiin sähköpostikyselyllä, internet-pohjaisella kyselyllä ja henkilökohtaisin haastatteluin. Kaikissa eri kanavissa saatiin hyvin vastauksia ja esimiehet kokivat mukana olon tärkeäksi.

---

<sup>89</sup> Nieminen 2012, 56.

<sup>90</sup> Markkanen 2009, 41.

Kyselyt aloitettiin 8.2.2012 lähettämällä kaikille Prismojen esimiehille (26 henkilöä) sähköpostikysely (Liite 1). Kyselyllä selvitettiin taustatietoa rekrytointien määristä sekä rekrytointiosaamisesta. Prismojen kassaosastot ja päivittäistavaraosastot ovat suurimpia henkilöstömäärältään ja niissä työskentelee paljon opiskelijoita ilt- ja viikonlopputyöntekijöinä. Tämän johdosta niissä on rekrytointeja usein, koska opiskelijoiden keskuudessa syntyy vaihtuvuutta. Prismojen käyttötavaraosastoilla taas henkilöstön vaihtuvuus on erittäin pientä, jolloin rekrytointiosaamiselle asettuu haasteet sen johdosta, että sitä tehdään niin harvoin. Koska työn tekijällä oli omakohtaista kokemusta Prismojen sisäisistä rekrytoinneista eri osastojen välillä, haluttiin myös selvittää, kuinka paljon tehdyistä rekrytoinneista oli toteutettu sisäisin siirtein. Vastauksia tuli 10 kpl ja niissä vahvistui oma näkemys Prismojen rekrytointiluvuista. Isoille kassa- ja päivittäistavaraosastoille rekrytoidaan melko säännöllisesti. Käyttötavaraosastoille rekrytoidaan erittäin harvoin ja rekrytoinnit tapahtuvat usein siirtoina toiselta osastolta toimipaikan sisältä. Prismoissa on käytössä moniosaamisen malli, jossa kassahenkilöt työskentelevät tarvittaessa eri osastoilla. Näin kassahenkilöt hankkivat kokemusta osastotyöskentelystä ja usein henkilöstötarpeen ilmetessä, siirtyvät valmiina osaajina osastoille. Työskentelyä tapahtuu myös toisinpäin, osastoilta työskennellään kassalla.

Internet-pohjainen kysely tehtiin surveypal-työkalulla. Kysymykset laadittiin sellaisiksi, että ne eivät johdattelisi vastaamaan tietyllä tavalla, vaan vastaukset olisivat mahdollisimman todenmukaisia. Kyselyn tulokset kokonaisuudessaan löytyvät liitteenä sellaiseenaan, kuin ne surveypal-järjestelmästä raportoidaan (Liite 2). Kaikille Pirkanmaan osuuskaupan Market-toimialan esimiehille lähetettiin sähköpostitse linkki kyselyyn. Kysely lähetettiin 85 esimiehelle. Kyselyssä vastaaja jäi anonymiksi. Vastauksia saatiin 35 kpl. Vastausmäärät jakaantuivat melko tasaisesti 1-5 vuotta esimiestehtävissä olleiden ja yli 5 vuotta esimiestehtävissä olleiden kesken. Vastaajista 20 rekrytoi vain 1-5 kertaa vuodessa, loput enemmän, heistä 1-2 rekrytoi yli 25 kertaa vuodessa. Suurin osa rekrytoinneista tulee organisaation ulkopuolelta uusina työntekijöinä Pirkanmaan osuuskauppaan. Rekrytointi koetaan melko työllistäväksi vastaajien keskuudessa. Suurin osa vastaajista kokee, että soveltuvan henkilön löytäminen on vaikeaa tai melko vaikeaa. Kun haetaan uutta henkilöä, henkilön osaamisella on melko suuri painoarvo, mutta lähes kaikki vastaajat pitävät kuitenkin asennetta tärkeämpänä. Lähes kaikki vastaajat kokevat, että onnistuvat melko hyvin rekrytointiprosessissa kokonaisuudessaan. Hieman vähemmän koetaan, että olisi onnistuttu rekrytoimaan oikeanlainen henkilö ja 15 vastaajaa on rekrytoinut henkilön, vaikka riittävän hyvää hakijaa ei ole ollut. Koeaikapurkuja

on tehnyt 12 vastaajaa. Tosiasiallisesti koeaikapurkuja tehtiin Pirkanmaan osuuskaupassa 38 kpl vuonna 2011. 15 vastaajaa koki, että ei ollut aina tehnyt koeaikapurkua, vaikka olisi pitänyt! Esimiehistä 21 kokee, että heillä ei ole aikaa panostaa rekrytointiin.

Kyselyssä jätettiin erittäin paljon sanallista palautetta, mikä oli positiivinen yllätys. Esimiesten työ on kiireistä ja erilaisia kyselyjä lähetetään aika ajoin. Kyselyn vastauksiin paneutuminen kertoi siitä, että tutkittava asia koettiin tärkeäksi. Sanallisissa palautteissa korostui se, että rekrytointitarve tulee usein yllättäen ja on haasteellista löytää sopiva henkilö. Erityisesti pienemmillä paikkakunnilla koettiin olevan lähes mahdotonta saada edes hakijoita.

Rekrytointi vie paljon aikaa. Pitäisi pystyä keskittymään paremmin siihen, että löydetäisiin paremmin sitoutuneita, pitkäaikaisia työntekijöitä joilla on oikeasti halu tehdä töitä ja arvostavat mahdollista työpaikkaa. Lyhytkestoisilla työsuhteilla, rekry on koko ajan päällä ja joutuu koko ajan "elämään kädestä suuhun" riittävän työntekijämäärän suhteen. Toki kaupallinen ala on haasteellinen, miten saada siitä houkutteleva ettei olla vain läpikulku matkalla, vaikka niitäkin tarvitaan, sopii hyvin kausivaihteluihin.

Sanallisissa palautteissa toivottiin, että lopullinen mahdollisuus valita henkilö säilyisi esimiehillä. He ovat oman työyhteisönsä parhaita tuntijoita ja tietoisuus siitä, kuinka valittava henkilö sopeutuu olemassa olevaan työtiimiin, on parhaiten hallussa heillä. Keskitetyn rekrytoinnin mallin toivottiin tuottavan 2-3 hakijaehdokasta, joista he voisivat valita.

Neljän Prisman palvelupäälliköitä haastateltiin henkilökohtaisesti. Haastatteluissa käytettiin kaikille samaa haastattelupohjaa (Liite 3), joka lähetettiin heille etukäteen. Keskustelua virisi paljon myös kysymysten ulkopuolelta. Lisäksi haastateltiin kahta SOK:n henkilöstöosaston asiantuntijaa ja kahta Inex partners Oy:n rekrytointiasiantuntijaa.

Prismojen palvelupäälliköt rekrytoivat keskimäärin 20–30 henkilöä vuodessa. Näistä ylivoimaisesti suurin osa tulee Pirkanmaan osuuskaupan ulkopuolelta. Kaikki haastatellut kokivat, että paras rekrytointikanava on suora yhteydenotto tai suoraan toimipaikkaan tullut hakemus. Lisäksi koettiin, että esimiesten tai työntekijöiden suosittelu oli hyvä kanava. Palvelupäälliköiden vastauksissa korostui kokemus rekrytoinnista. Koke-musta syntyy suurista rekrytointimääristä. Rekrytointeja on myös useasti vuoden aikana, joten rekrytointiosaaminen pysyy ajan tasalla.

Haastattelutilanteita varten kaikki korostavat huolellisen valmistautumisen tärkeyttä. Jos on kiire, saattaa jäädä jotakin oleellista huomioimatta tai saattaa antaa hakijalle sellaisen kuvan, ettei ole kiinnostunut tästä. Vaikka hakemus ja haastattelu kertoisivat muuta, mutta vähänkään mietityttää, on opittu luottamaan omaan vaistoon.<sup>91</sup> Palvelupäällikkö Haavikon mukaan kannattaa tehdä valinnassa jaottelu seuraavasti: kyllä/ehkä/ei. Jos valinta osuu ehkä-kohtaan, se siirretään automaattisesti kohtaan ei. Valinta kannattaa perustella aina hyvin itselleen.<sup>92</sup> Kaikki palvelupäälliköt kokivat rekrytoinnin mielisiksi ja kannatuksessa keskitettyä rekrytointia kohtaan oli hajontaa. Keskusteluissa tuli myös esiin ehdotus siitä, että voisi olla ns. liikkuva rekrytoija, joka tulisi toimipaikkoihin haastattelemaan esim. kesätyöntekijöitä. Palvelupäälliköt kokivat onnistumisen elämyksiä siitä, että ovat onnistuneet rekrytoimaan hyvän henkilön, mutta kukaan ei kokenut, että keskitetyn rekrytoinnin kautta nämä tunteet katoaisivat. Koettiin myös, että kun rekrytoinnin suorittaisi joku toinen, molemmat (rekrytoija ja palvelupäällikkö) voisivat hoitaa oman osuutensa paremmin.<sup>93</sup>

Kaikki palvelupäälliköt pitivät sekä yksilö- että ryhmähaastatteluita. Heillä ei juuri ollut tietoa lainsäädännöstä, mikä vaikuttaa siihen, mitä haastattelussa saa kysyä ja he ovat kysyneet haastateltavilta mm. elämäntilanteesta ja harrastuksista. Lain näkökulma onkin yksi tärkeä elementti kaikessa toiminnassa. Rekrytoivia esimiehiä ei ole perehdytetty aikaisemmin laillisuuskysymykseen haastattelujen osalta, vaan lain mukaisuus ylipääntään työsuhdeasioita hoidettaessa on tarvittaessa tarkistettu henkilöstöasiantuntijalta.

---

<sup>91</sup> Haavikko 2012; Hassinen 2012; Jylhä 2012; Tolvanen 2012.

<sup>92</sup> Haavikko 2012.

<sup>93</sup> Haavikko 2012; Hassinen 2012; Jylhä 2012; Tolvanen 2012.

## 4 TAVOITTEET UDELLE TOIMINTAMALLILLE

Opinnäytetyön tuloksena syntyi malli keskitetystä rekrytoinnista Pirkanmaan osuuskau-  
palle. Mallia esitetään pilotoitavaksi market-toimialalla. Toimintamalli muodostui nyky-  
tilan selvittämisen, haastatteluiden ja työryhmätyöskentelyn avulla. Lisäksi tarvittiin  
tietoa lainsäädännöstä, kirjallisuudesta, alan artikkeleista, opinnäytetöistä ja internet-  
lähteistä. Keskitetyn rekrytoinnin mallissa rekrytointi on hallitummin liiketoimintaläh-  
teistä, eli impulssi rekrytoinnin tarpeellisuuteen syntyy liiketoiminnan todellisista tar-  
peista.

Keskitetyn rekrytoinnin mallilla haetaan parannusta seuraaviin asioihin:

- rekrytointien laadun parantaminen
- rekrytointiprosessin tehostuminen
- kokoaikaisten työsuhteiden lisääminen
- lähtövaihtuvuuden vähentäminen
- koeaikapurkujen määrän pienentäminen
- asiakaspalvelun laadun parantaminen
- työnantajakuvan vahvistaminen
- henkilöstön käytön kokonaiskoordinointi

### 4.1 Eteneminen

Muutos saadaan vietyä läpi parhaiten, kun keskustelu sen tarpeellisuudesta aloitetaan  
mahdollisimman aikaisin. Näin saadaan ihmiset ymmärtämään, miksi muutos on tar-  
peen tehdä. Muutoksen suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon ihmisten, joiden teh-  
täviin muutos kohdistuu, hyvinvointi. Siksi on hyvä ottaa heidät mukaan muutoksen  
suunnitteluun.<sup>94</sup> Rekrytoinnin kehittäminen aloitettiin siitä näkökulmasta, että esimiehet  
saavat vaikuttaa tehtävään päätökseen keskitetyn toimintamallin käyttöönottamisesta.  
Keväällä 2012 tehdyssä kyselytutkimuksessa esimiehet saivat kertoa omia näkemyksi-  
ään ja toiveitaan rekrytointiin liittyen. Toiveet otettiin huomioon ja näin esimiehet pääsi-  
vät vaikuttamaan mallin kehittämiseen. Esimerkiksi halu suorittaa itse lopullinen valinta  
otettiin huomioon ja päädyttiin ratkaisuun, että henkilöstökoordinaattori tekee alustavan

---

<sup>94</sup> Rauramo 2008,88–89.



valinnan ja esimies haastattelee itse 2-3 ehdokasta. Esimiehille esitettiin alustava tulos toimintamallin toteutuksesta Pirkanmaan osuuskaupan esimiespäivässä 13.2.2013. He saivat vielä esittää kysymyksiä ja toiveita toimintamallia kohtaan. Esimiespäivässä saatu palaute osoitti, että uuden toimintamallin uskotaan tuovan helpotusta esimiesten arkeen ja että mallin toimivuuteen luotetaan.

## 4.2 Keskitetyn rekrytoinnin hyödyt

Hajautetussa mallissa esimiesten rekrytointiosaaminen on melko hallitsematonta, toiset osaavat hoitaa rekrytoinnin hyvin, toiset eivät. Rekrytointeja tehdään usein kiireessä, eikä ymmärretä sen vaikutuksia omaan johtamisalueeseen. Arki ei varmasti helpotu sillä, että rekrytoidaan ensimmäinen sisään tuleva henkilö pikaisen tarpeen vuoksi! Keskitetyssä mallissa ammattilainen hoitaa esivalinnat ja ollaan lähempänä onnistunutta rekrytointia. Lopullinen valinta säilyy kuitenkin esimiehellä, jolloin hallinnan tunne omasta henkilöstöstä säilyy ja esimiehen työaika säästyy henkilöstön ja työn tekemisen ohjaamiseen. Rekrytointiprosessi tehostuu kokonaisuudessaan.

Keskitetty rekrytointimalli säästää esimiehen työaika ja helpottaa esimiestä tilanteissa, joissa asiakkaat ja tuttavat kyselevät työpaikkoja itselleen tai lapsilleen.<sup>95</sup> Keskitetty rekrytointi on hakijoita kohtaan tasapuolista ja oikeudenmukaista, koska kaikki hakijat käyvät saman prosessin.

Hajautetussa rekrytointimallissa ongelmallinen työnhakija saattaa päätyä valituksi yrityksen toiseen yksikköön, kun häntä ei ole valittu ensimmäiseen, jossa hän on käynyt haastattelussa. Hän on saattanut esimerkiksi sanoa jonkin sellaisen negatiivisen seikan, joka on vaikuttanut työssä suoriutumiseen ja sitä kautta valintaan. Seuraavan kerran päästyään haastatteluun toiseen yksikköön, hän on oppinut jättää seikan sanomatta ja hänet on palkattu. Kun rekrytointi on keskitettyä, virherekrytointien määrä vähenee. Esimiehet eivät myöskään ole aina kiireessä työn tekijää tarvittuaan selvittäneet hakijan taustoja, vaikka siihen olisi ollut mahdollisuus mm. ottamalla yhteyttä suosittelijoihin.

---

<sup>95</sup> Karhapää ja Suomalainen 2012.

#### 4.2.1 Rekrytoinnin kustannukset

Rekrytoinnin kustannukset syntyvät rekrytointiin kuluva ajasta, perehdyttämiseen kuluva ajasta sekä alhaisemmasta tehokkuudesta ja virheistä, joita harjoitteluaikana saattaa tulla. Kustannuksiin kuuluu myös mahdolliset ilmoituskustannukset, soveltuvuusarviointiin kuluvat kustannukset ja hallinnolliset kustannukset.<sup>96</sup>

Rekrytointiin kuluvaan kokonaisuikaan kuuluu rekrytointitarpeen tunnistaminen, mahdollinen hakuilmoituksen laadinta, hakemusten läpikäynti, haastattelu, valinnasta tai valituksi tulemattomuudesta ilmoittaminen sekä työsopimuksen kirjoittaminen. Kun kysymyksissä eriteltiin yksittäiset rekrytointiprosessiin kuuluvat työtehtävät, tutkimustulokset osoittivat, että esimiehiltä kuluisi yli 11 tuntia aikaa yhteen rekrytointiin. Toisaalta, kun esimiehet arvioivat kokonaisajankäyttöä yhden rekrytoinnin kohdalla, he antoivat vastaukseksi keskimäärin 3 tuntia. Kustannuslaskelmassa on käytetty 3:a tuntia. Esimiesten antama arvio vuoden aikana tehdyistä rekrytoinneista osui lähes yksiin vuonna 2011 tehtyjen todellisten rekrytointien määrän kanssa. Kustannuslaskelmassa 35 vastaajan tulokset on suhteutettu koko esimieskenttään.

Tällä hetkellä HR-osastolta kuluu aikaa työsopimusten tekemiseen, esimiesten neuvomiseen sekä työsopimusten tekemiseen liittyvien ehtojen tulkintaan. Kokonaisuutena HR-osastolta kuluu esimiehiä avustaviin rekrytointiin liittyvien tehtävien hoitamiseen 23,5 henkilötyöpäivää nykymallissa. Kun työnhakijat jättävät Internetissä avoimen työhakemuksen tai hakemuksen S-ryhmän ilmoitettuihin työpaikkoihin, se tallentuu Artistitietokantaan. Keskitetyssä mallissa Artistin käytöstä voidaan luopua toimipaikoissa. Artistin käytöstä syntyy kustannuksena 70 euron lisenssimaksu jokaiselle toimipaikalle. Kyselyn mukaan kuitenkin 35 esimiehestä 8 ei käytä Artistia lainkaan ja 13 esimiestä 35:stä käyttää vain vähän. Artistin koetaan olevan kankea käyttää.

Työryhmä sai keskitetyn rekrytoinnin mallin kustannuslaskelmalle valmiin Excel-pohjan SOK:n henkilöstöasiantuntija Jaana Solehmaiselta<sup>97</sup>. Pohjaa muokattiin muun muassa lisäämällä siihen tietojärjestelmien käyttökustannus. Kustannuslaskelmia tehtiin kolme. Niissä huomioitiin erikseen aloitusvuosi 2013, jolloin toimintamalli käynnistyy Prismayksiköissä ja on käytössä ainoastaan neljä kuukautta. Vuodelle 2014 laskettiin

---

<sup>96</sup> Viitala 2009, 102.

<sup>97</sup> Solehmainen 2012.

kustannukset sen mukaan, että vielä puolet esimiehistä rekrytoi itse. Toimintamalli olisi suunnitelman mukaan täydessä toiminnassa vasta vuonna 2015. Kustannuslaskelmat ovat luottamuksellisia jne ovat liitteenä työssä (Liite 4.)

#### 4.2.2 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvan luominen liittyy tärkeänä osana rekrytointiprosessiin. Positiivisen maineen merkitys työnantajana korostuu, kun osaavien työntekijöiden löytäminen on haasteellista. Voimakkain tekijä työnantajakuva luomisessa on olla aidosti kiinnostunut henkilöstöstä. Erityisesti johdon kiinnostus henkilöstön hyvinvointia kohtaan sitouttaa työntekijöitä yritykseen ja sen tavoitteisiin. Työnantajakuva muodostuu ihmisten käsityksistä yrityksen strategiasta, asiakaskokemuksista ja henkilöstötoista.<sup>98</sup> Kun työnantajakuva on positiivinen, se edistää uusrekrytointia ja nykyisen henkilöstön sitoutumista. Hissiyhtiö Koneen johto menestyy vuodesta toiseen Kauppalehti Option paras johtaja -äänestyksessä. Yhtiö on yksi halutuimmista työnantajista nuorten keskuudessa. Koneessa ei vain täytetä paikkoja, vaan mietitään, olisiko työnhakijalle edellytyksiä rakentaa Koneessa uraa. Nuoria työntekijöitä houkutellaan olemalla läsnä rekrytointimessuilla ja kouluissa. Koneessa on huomattu, että maailma on läpinäkyvä ja ihmiset puhuvat toisilleen. Työnantajakuva pitää vastata todellisuutta.<sup>99</sup> Myös Viitala toteaa, että ystäviltä saadulla tiedolla on suurempi merkitys työnantajakuvalle kuin markkinointiviestinnällä aikaan saatu kuva. Rekrytoinnin kannalta tilanne on hankala, jos viidakkorumpuviestintä on ristiriidassa virallisen viestinnän kanssa.<sup>100</sup>

Tärkeä tekijä keskitetyssä rekrytoinnin mallissa on yhtenäinen yrityskuva. Jos saman yrityksen viestit ovat joka kerta erilaisia ja eri ihmisten suunnittelemaa tai tehty ammatitaidottomasti, ei se rakenna selkeää mielikuvaa yrityksestä ja anna siitä positiivista kuvaa markkinoilla.<sup>101</sup> Siksi on tärkeää, että rekrytointiviestintä ja yrityskuvaviestintä on linjakkaasti samansuuntaista. Kun sama taho on viestinnän takana, tämä toteutuu.

---

<sup>98</sup> Helsilä & Salojärvi 2009, 126.

<sup>99</sup> Jännäri 2012, 26–31.

<sup>100</sup> Viitala 2009, 104.

<sup>101</sup> Forsberg 2007.

Oppilaitosyhteistyö on tärkeä hyvän työnantajakuva luomisen muoto. Työnantajakuvaan merkitys on erittäin suuri juuri nuorten työnhakijoiden kohdalla<sup>102</sup>. Yhteistyö yrityksen ja oppilaitoksen välillä on tärkeä keino vaikuttaa nuorten työllisyyden edistämiseksi ja syrjäytymisen ehkäisemiseksi<sup>103</sup>. Yritys voi tarjota harjoittelupaikkoja, jotka parhaimmillaan johtavat vakituisiin työsuhteisiin. Hyvää työnantajakuva luodaan hoitamalla harjoittelijoiden työjaksot hyvin. Rekrytointi-ilmoitukset ja läsnäolo oppilaitosten tapahtumissa ovat kokemuksen mukaan johtaneet hyviin rekrytointeihin.

Työnantajakuva voi muodostua myös organisaatiossa työskentelevien ihmisten kautta. Markkanen toteaa, että ”Yksilöt luovat toiminnalle kasvot, ja sille yritykselle imagon, jonka palveluksessa työskentelevät. He tekevät siitä itsensä näköisen ja vetävät puoleensa itsensä näköisiä työnhakijoita, tai ainakin niin pitäisi tapahtua.”<sup>104</sup> Pirkanmaan osuuskaupassa on aloitettu lähtökyselyn teettäminen lähteille työntekijöille. Lähtökyselyllä saadaan tietoa muun muassa työnantajakuvasta.

### 4.3 Keskitetyn rekrytoinnin haasteet

Rekrytointiprosessia ei kannata aloittaa, ennen kuin vaatimustaso ja keskeiset ominaisuudet työssä menestymiseen on tarkoin määriteltä. Osapuolten (rekrytoijan ja esimiehen) on tiedettävä tarkkaan, minkälaista henkilöä haetaan.<sup>105</sup> Esimiehen on pystyttävä kuvaamaan tehtävän vaatimukset riittävän hyvin. Mikäli yhteistä näkemystä ei ole, saat- taa syntyä virherekrytointeja, vaikka rekrytointia hoitaisikin ammattilainen.

Kun henkilöstön koordinointi on suunniteltua, esimiesten keskuudessa saattaa syntyä kateutta, jos toinen saa mielestään huonompaa palvelua. Kaikille tulee pystyä tarjoamaan riittävän hyviä työntekijöitä.<sup>106</sup> Kaikki rekrytoinnit pitää pystyä hoitamaan objektiivisesti koko osuuskauppaa hyödyttävinä tapahtumina.

Keskitetyn rekrytoinnin toimintamallia varten haastateltiin Inex partners Oy:n rekrytointiasiantuntijoita. Inexin Kilon yksikössä on ollut käytössä keskitetty rekrytointi jo

---

<sup>102</sup> Kauhanen 2010, 69.

<sup>103</sup> EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2012.

<sup>104</sup> Markkanen 2002, 111.

<sup>105</sup> Koivisto 2004, 40.

<sup>106</sup> Moisalo 2011, 183.

1980-luvulta lähtien. Kun Inexin toiminta on laajentunut, Hakkilan yksikköön on jäänyt käyttöön hajautettu rekrytointimalli, jossa esimiehet ovat palkanneet uudet henkilöt itse. Vuoden 2012 alusta lähtien Hakkilan yksikkö on otettu mukaan keskitetyn rekrytoinnin malliin. Haastattelu tehtiin 22.5.2012, jolloin oli saatu jo hyvin tietoa keskitettyyn malliin siirtymisestä aiheutuvista haasteista. Tämä sopi hyvin Pirkanmaan osuuskaupan mallin suunnittelua ajatellen, koska saatiin jo valmistelua varten tietoa mahdollisista tulevista kipukohdista. Esimiehet Hakkilan yksikössä olivat kokeneet vaikeana rekrytoinnista luopumisen. Hämmennystä aiheutti mm. se, että pääseekö kaverit enää töihin, kuten aikaisemmin.<sup>107</sup>

Inex partners Oy:n käytännössä SOK:n työntekijät voivat suositella hakijoita avautuviin työtehtäviin. Suositellut hakijat pääsevät aina työpaikkahaastatteluun.<sup>108</sup> Tämä on hyvä käytäntö ja sen käyttöönottamista uudessa toimintamallissa suositellaan. Kun esimiehiltä itseltään tulee suosituksia hakijoista, joita ei valitakaan jatkoon, voi syntyä ristiriitoja tästä johtuen. Valinnat on perusteltava hyvin.

---

<sup>107</sup> Karhapää ja Suomalainen 2012.

<sup>108</sup> Karhapää ja Suomalainen 2012.

## 5 HENKILÖSTÖKOORDINAATTORIN TOIMENKUVA

Toimenkuvaa määriteltäessä tulee tehdä kriittinen tarkastelu: mikä on tehtävän tarkoitus eli miksi sitä tarvitaan ja mihin sillä pyritään. Toimenkuvan määrittämiseen kuuluu sen nimeäminen, työtehtävien sisällön kuvaaminen ja työtehtävässä vaadittavan osaamisen, koulutuksen ja työkokemuksen arvioiminen.<sup>109</sup> Kyseessä on aivan uusi toimenkuva, siksi kannattaa pohtia ryhmätyöskentelynä toimen sisältöä ja tarkoitusta. On hyvä myös miettiä, millaisia konkreettisia tilanteita ja tapahtumia tehtävään valitulle voi tulla vastaan työtilanteissa. Epätarkalla ja huonosti määritetyllä toimenkuvalla saadaan tehtävään sopimattomia hakemuksia. Toimenkuvassa määritellään pitkälti ne asiat, joilla tehtävä esitellään työpaikkahakemuksessa. Näin ohjataan oikeanlaiset hakijat hakemaan tehtävää.<sup>110</sup> Henkilöstökoordinaattorin valinnasta päätettäessä suositellaan soveltuvuusarviointia.

Hyvän rekrytointihaastattelijan ominaisuuksia Markkasen mukaan ovat ainakin seuraavat<sup>111</sup>:

- kyky erottaa olennainen epäolennaisesta
- kyky kokonaisvaltaiseen ajatteluun
- myönteisesti kehittynyt itsetunto
- uskallus selkeään ja jämäkkään kommunikointiin
- uskallus riskinottoon
- päätöksentekokyky
- hyvä muisti
- empaattisuutta ymmärtää toista ihmistä
- kyky kuunnella ja kuulla
- kyky toimia paineisessa tilanteessa

Keskitettyä rekrytointia hoitavan henkilön toimenkuva määritettiin työryhmässä<sup>112</sup>. Työn tuloksena syntyi henkilöstökoordinaattorin toimenkuva Pirkanmaan osuuskaupan yleisen toimenkuvalomakkeen pohjalle (Liite 5). Toimenkuvaan pyrittiin määrittelemään mahdollisimman yksityiskohtaisesti työtehtävät, jotka henkilöstökoordinaattorin tehtäviin kuuluvat.

---

<sup>109</sup> Tikkanen 2010.

<sup>110</sup> Koivisto 2004, 40–41.

<sup>111</sup> Markkanen 2009, 222.

<sup>112</sup> Työryhmä 2012–2013.

Ensimmäinen ja tärkein lähtökohtainen osaamisalue, joka henkilöstökoordinaattorilla pitää olla hallussaan, on niiden toimialojen tuntemus, joilla hän toimii. Keskitetyn rekrytinnin malli ehdotetaan pilotoitavaksi market-toimialalla. Mikäli henkilöllä ei ole aiempaa kokemusta työskentelystä eri market-ketjujen toimipaikoissa, hänen tarvitsee hankkia se työskentelemällä eri ketjujen toimipaikoissa (Prisma, Sale, S-market). Hänen on tunnettava hyvin työ, johon hän rekrytoi. Tämä helpottaa yhteisen näkemyksen muodostumista esimiehen kanssa halutusta rekrytoitavasta henkilöstä.

Henkilöstökoordinaattori kehittää koko rekrytointiprosessia, tarvittaessa yhdessä esimiesten kanssa. Hän toimii luovasti ja selvittää optimaalisen hakukanavan kunkin haun kohdalla. Hän suunnittelee kuhunkin hakuun soveltuvan hakumenetelmän ja käyttää tarvittaessa päätöksenteon tukena tarpeellisia apumenetelmiä, kuten soveltuvuusarviointia, WOPI- tai Thomas analyysiä. WOPI ja Thomas analyysit ovat työvälineitä henkilökohtaisen profiilin analysointiin. Molempien käyttöön vaaditaan käyttäjän sertifiointia. Henkilöstökoordinaattorin tehtävänä on edistää houkuttelevan työnantajamielikuvan kehittymistä. Hän ennakoii rekrytointitarpeet ja on mukana rekrytointimessuilla ja tekee yhteistyötä oppilaitosten ja muiden sidosryhmien kanssa. Hän muodostaa kokonaiskuvan koko Pirkanmaan osuuskaupan henkilöstörakenteesta ja ohjaa henkilöstön käyttöä liiketoimintalähtöiseen suuntaan niin, että henkilöstön käyttö on suunnitelmallista ja perustuu todelliseen tarpeeseen joka hetki. Rekrytointitarvetta määriteltäessä tutkitaan aina ensin järjestelyn mahdollisuus olemassa olevan henkilöstön sisällä.<sup>113</sup> Koko rekrytointiprosessi on aina hyvin suunniteltu.

Henkilöstökoordinaattorin toimenkuva muokkautuu tehtävän käynnistyttyä ja hän kehittää toimenkuvaa myös itse. Kehittämisenäkökulma on otettava huomioon valittaessa henkilöä tehtävään. Toimenkuvaan voidaan lisätä tarpeen mukaan myöhemmin muita lisävastuita. Henkilöstökoordinaattori ottaa vastuulleen perehdyttämisprosessiin liittyviä tehtäviä kuten ohjaaminen keskitettyihin perehdyttämisilaisuuksiin ja eJollas-koulutusten<sup>114</sup> ohjaaminen. Hän tulee myöhemmässä vaiheessa toimimaan tarpeen mukaan tukena tukitoimintojen henkilöstön rekrytoinnissa sekä esimiesten ja jopa keski-johdon rekrytoinneissa.

---

<sup>113</sup> Työryhmä 2012–2013.

<sup>114</sup> eJollas-koulutukset ovat S-ryhmän työntekijöille tarkoitettuja verkkokoulutuksia.

## 5.1 Resursointi

Henkilöstön kokonaiskuvan hallinnointi mahdollistaa mm. tietojen keräämisen henkilöstön toiveista liikkuvuuteen eri tehtäviin tai toimipaikkoihin. Myös Kauhanen ja Viitala puhuvat resurssipankista, jossa kerätään halukkaiden siirtyjien toiveet<sup>115</sup>. Kun henkilöstökoordinaattori saa toimipaikan esimieheltä toimeksiannon rekrytointiin, hän varmistaa toimipaikan nykyisen henkilöstörakenteen ja todellisen tarpeen rekrytoinnin toteuttamiselle. Mikäli todetaan, että rekrytointi on tarpeellista, koordinaattori selvittää ennen hakuilmoituksen laatimista sisäisen siirron mahdollisuuden siirtohalukkaiksi ilmoittautuneiden joukosta. Hän organisoii mahdollisen siirron yhteistyössä esimiehen kanssa.

Kyselytutkimus osoitti, että tarve uuden henkilön rekrytoinnille tulee usein yllättäen ja on haasteellista löytää sopiva henkilö. Tämä tukee henkilöstöpankin käyttöä, jossa nopeaan tarpeeseen saa henkilön ja on aikaa panostaa rekrytointiin. Sale- ja S-market-ketjuissa toimii tällä hetkellä oma henkilöstöpankki, joka on käynnistetty vuoden 2012 lopulla. Prisma-ketjuun ollaan parhaillaan perustamassa omaa henkilöstöpankkia. On suositeltavaa, että henkilöstökoordinaattori ottaa henkilöstöpankin hallintaansa, jolloin sitä voidaan hyödyntää järjestelmällisemmin ja tehokkaammin myös resursoinnissa. Vuokratyövoiman käyttö on kallista, mutta sen käyttöä ei parhaimmillaankaan toimivassa mallissa pysty kokonaan välttämään. Henkilöstökoordinaattorin vastuualueelle kuuluu myös vuokratyövoiman käytön koordinoiminen ja sopimuskumppaneiden hallinta.<sup>116</sup>

Koordinaattori ylläpitää ja kehittää lisätyön tarjoamista edistäviä toimintamalleja ja järjestelmiä. Hän edistää lisätyön ja lisätuntien tarjoamistakoko osuuskaupan tasolla. Kun saadaan lisättyä henkilöstön liikkuvuutta eri yksiköissä, saadaan lisättyä henkilöstön työtyytyväisyyttä lisätuntien tarjoamisen myötä ja helpotettua yksiköiden henkilöstötarvetta äkillisissä tilanteissa.

---

<sup>115</sup> Kauhanen 2010, 73; Viitala 2009, 107.

<sup>116</sup> Työryhmä 2012–2013.



## 5.2 Rekrytointi

Rekrytointien toteutus tapahtuu esimiesten toimeksiannosta yhteistyössä heidän kanssaan. Esimiesten on osattava antaa tarkasti kriteerit haettavaa henkilöä kohtaan. Kun laaditaan hakuilmoitusta, henkilöstökoordinaattori pystyy auttamaan esimiestä toimenkuvan määrittelyssä niin, että siitä saadaan mahdollisimman tarkka. Näin saadaan oikeanlaisia hakijoita kyseiseen tehtävään, jossa on huomioitu myös työpaikan taustatekijät.

Henkilöstökoordinaattorin on tärkeä verkostoitua esimiesten kanssa ja tuntea heidät hyvin. Henkilökemia, samalla aaltopituudella oleminen, on tärkeä ratkaiseva tekijä uuden työntekijän rekrytoinnissa. Haastattelijasta saattaa haastattelun alusta alkaen tuntua, että ehdokas on voimakkaasti läsnä tilanteessa, kohtaamistilanne on mutkaton ja kommunikointi helppoa. Henkilökemiat toimivat rekrytoijan ja haastateltavan välillä automaattisesti.<sup>117</sup> Toteutuuko sama työllistävän esimiehen kanssa? Inex Partners Oy:n keskitetyn rekrytoinnin mallissa rekrytoijat tekevät itse lopullisen rekrytointipäätöksen, eikä valittua henkilöä esitellä esimiehille ennen valintaa<sup>118</sup>. Pirkanmaan osuuskaupalle ehdotetussa toimintamallissa henkilöstökoordinaattori ei tee aina lopullista rekrytointipäätöstä, vaan hän valitsee kaksi-kolme hakijaa palkkaavan esimiehen lopullista haastattelua varten. Esimiesten toiveiden pohjalta päätettiin säilyttää lopullinen päätös valinnasta heillä itsellään. Kun esimies haastattelee hakijaa, hänellä on valtava etuoikeus koordinaattoriin nähden. Hän saa johtaa valitsemaansa henkilöä ja suunnitella etenemistä jo haastatteluvaiheessa ja hän on saanut avukseen ammattilaisen alustavaa haastattelua varten.<sup>119</sup> Henkilöstökoordinaattori voi kuitenkin sovittaessa tehdä lopullisen päätöksen rekrytoinneista suurten massarekrytointien, kuten kesätyöpaikkojen osalta. Heti alussa on hyvä sopia käytäntö tilanteisiin, joissa esimies haluaa palkata tuntemansa toimipaikan entisen työntekijän.

Noin puolivuositain olisi hyvä pitää ”Rekrykokous” liiketoiminnan edustajien, keski johdon ja esimiesten kanssa. Kokouksessa voitaisiin suunnitella tulevia rekrytointitarpeita jo etukäteen, jolloin ad hoc-rekrytointeja saadaan vähennettyä.<sup>120</sup> Myös uusien avattavien yksiköiden henkilöstöresurssisuunnittelu tehdään yhdessä esimiesten kanssa niin, että henkilöstön rakenne ja määrä on perusteltu. Rekrytointia tehdään ainoastaan

---

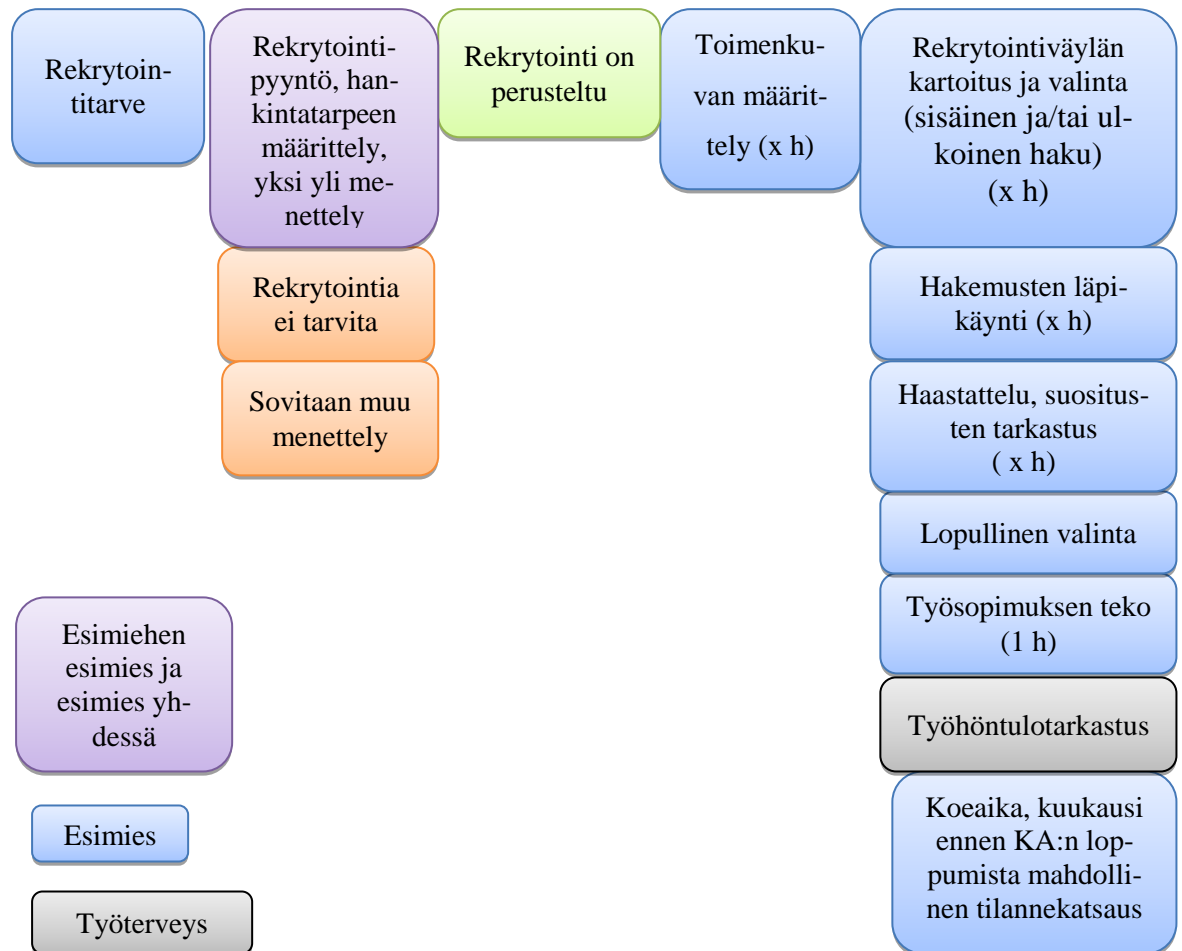
<sup>117</sup> Markkanen 2009, 188.

<sup>118</sup> Karhapää ja Suomalainen 2012.

<sup>119</sup> Markkanen 2009, 9; Koivisto 2004, 53.

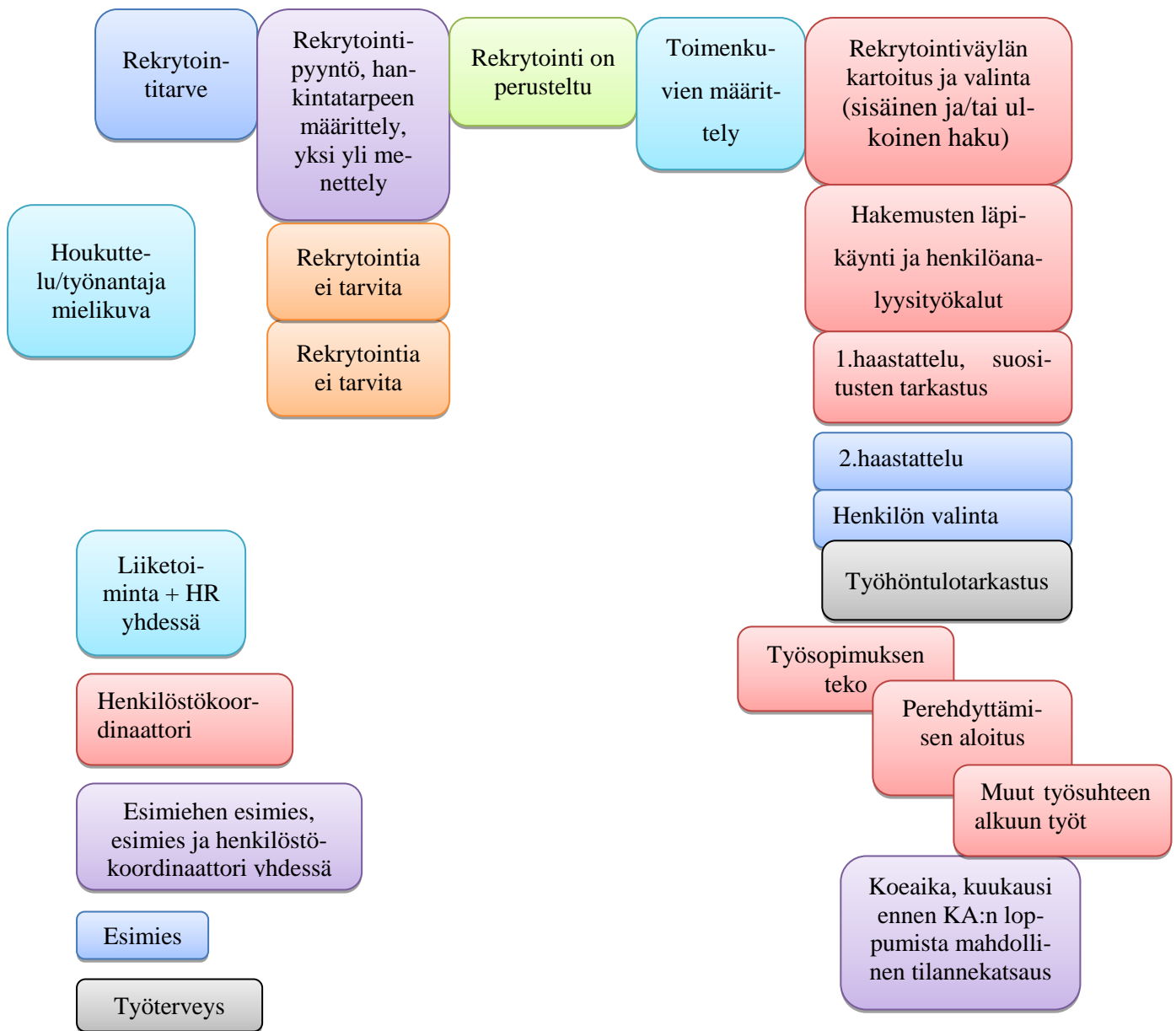
<sup>120</sup> Karhapää ja Suomalainen 2012.

tarpeen mukaan kohdennettuihin tehtäviin yksiköissä tai henkilöstöpankkiin. Karhapään mukaan keskitetyn rekrytoinnin käyttöönotto tarkoittaa muutosta työhönnotosta rekrytointiin<sup>121</sup> Alla on kuvattu rekrytointiprosessi nykytilassa (Kuvio 3) ja keskitetyn rekrytoinnin mallissa (Kuvio 4).



KUVIO 3. Rekrytointiprosessi nykytilassa.

<sup>121</sup> Karhapää ja Suomalainen 2012.



KUVIO 4. Rekryointiprosessi keskitetyn rekrytoinnin mallissa.

### 5.3 Toimintamallin onnistumisen mittarit

Rekrytoinnin kokonaiskustannuksille on laskettu tavoite ja yhdelle rekrytoinnille on asetettu kustannus. Kustannus on arvio ja henkilöstökoordinaattori huolehtii todellisen kustannuksen määrittelystä. Hän asettaa tavoiteajan rekrytoinnin kestolle yhdessä esimiesten kanssa. Laadullisena onnistumisen mittarina toimii rekrytoinnin läpimeno sovitussa tavoiteajassa. Alla olevassa kuviossa on kohteita, joiden onnistumisella voidaan mitata keskitetyn rekrytoinnin toimintamallin onnistumista (Kuvio 5). Asiakastyytyväisyys tarkoittaa esimiesten tyytyväisyyttä toimintamallia kohtaan.



KUVIO 5. Keskitetyn rekrytointimallin onnistumista mittavat tekijät.

## 6 POHDINTA

Rekrytoinnin onnistuminen on ensiarvoisen tärkeää yrityksessä, jossa henkilöstökulut muodostavat yhden suurimmista kustannuseristä. Kun henkilöstö on motivoitunutta ja tyytyväistä työhönsä, tuotos-panossuhde on parhaimmillaan. Kaupan alalla palkkataso on melko matala ja työ on vuorotyötä, joten houkuttelevuus työnantajana on tärkeää motivoituneen henkilöstön saavuttamisessa. Hajautetussa rekrytointimallissa toiminta on hallitsematonta. Tehokkuusvaatimukset aiheuttavat helposti esimiehille painetta palkata henkilö nopeaan tarpeeseen liian kevyin perustein.

Tutkimukselle annettu tavoite saatiin täytettyä hyvin. Tutkimuksen toimeksiantona oli selvittää rekrytoinnin nykytila sekä tutkia, mitä on onnistunut rekrytointi. Lisäksi työn tarkoituksena oli suunnitella malli keskitetystä rekrytoinnista. Työn edetessä syntyivät välitehtävinä esitysmateriaalit keskitetyn rekrytoinnin tuomista eduista Pirkanmaan osuuskaupan hallituksen hyväksyntää varten. Työn lopputuloksena saatiin selkeä valmis toimintamalli keskitetylle rekrytoinnille sekä toimenkuva henkilöstökoordinaattorille. Työssä on myös ehdotus henkilöstökoordinaattorin valinnan perusteiksi. Toimintamalli on siis ”avaimet käteen – periaatteella” valmis sellaisenaan käyttöönotettavaksi. Lisätuotoksena toimeksiannon päälle löytyi tarve rekrytointisuunnitelman laatimiselle ja tarve esimiesten kouluttamiselle työsuhteen laillisuuskysymyksiin.

Keskitetyn rekrytoinnin mallin kustannuslaskelma osoitti, että nykytilaan verrattuna uuden mallin käyttöönotolla saadaan huomattava kustannussäästö. Kustannussäästöä tärkeämpänä etuna uudessa toimintamallissa saadaan parannettua rekrytointien laatua ja kehitettyä houkuttelevaa työnantajakuvaavaa toimintaympäristössä, jossa työvoiman saanti vaikeutuu.

Opinnäytetyön tekeminen oli ajallisesti haastavaa työn ohessa, mutta se oli erittäin palkitsevaa. Työn tuloksena syntyi toimintamalli, joka tulevaisuudessa hyödyttää koko osuuskauppaa ja tietenkin myös omaa yksikköä. Oma kokemus henkilöstötyöstä ja rekrytoinnista sekä mielenkiinto niitä kohtaan sai työn tekemisen tuntumaan mielekkäältä. Oli hienoa päästä vaikuttamaan näin suuren projektin ja uuden toimintamallin luomiseen. Lisäksi pääsin projektin aikana osallistumaan erilaisiin rekrytointiin liittyviin sivuhankkeisiin, kuten työstämään esimiehille tehtyä haastatteluopasta ja osallistumaan Prismojen henkilöstöpankin haastatteluihin.

## LÄHTEET

Ahvonen, H. & Ollonqvist, M. 2008. Onnistunut rekrytointi ja sitouttaminen. Liiketalouden koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Arvola, J. 2009. Perehdyttämisopas Kouvolan hovioikeuden hallintokanslian työtehtäviin. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2012. Elinkeinoelämän keskusliitto.

Forsberg, L. 2007. Onnistunut rekrytointi. Liiketalouden koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Haavikko, V. palvelupäällikkö. 2012. Haastattelu 15.6.2012. Haastattelija Gauffin-Kauste, S. Tampere.

Hassinen, A. palvelupäällikkö. 2012. Haastattelu 1.10.2012. Haastattelija Gauffin-Kauste, S. Tampere.

Helsilä, M & Salojärvi, S (toim.).2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Jylhä, V. palvelupäällikkö. 2012. Haastattelu 15.6.2012. Haastattelija Gauffin-Kauste, S. Tampere.

Jännäri, J. Koneen ylivoimaa. Kauppalehti Optio 2/2012, 26–31.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Karhapää, J. Inex partners Oy. 2012. Haastattelu 22.5.2012. Haastattelijat Gauffin-Kauste, S. ja Solehmainen, J. Helsinki.

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Yrityskirjat Oy. Jyväskylä: Gummerus.

Kuitunen, M. toimitusjohtaja. 2012. Suomen paras työpaikka Vincit Oy. HR-toiminnot 31.3.2012. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

Kyselyt ja selvitykset 2011–2012. Tampereen kauppakamari. 11.7.2012. [http://tampere-chamber-fi-bin.directo.fi/@Bin/678399a36d90740a46daf51e25f9aede/1367250722/application/pdf/1888618/Kyselyt\\_ja\\_selvitykset\\_2011-2012.pdf](http://tampere-chamber-fi-bin.directo.fi/@Bin/678399a36d90740a46daf51e25f9aede/1367250722/application/pdf/1888618/Kyselyt_ja_selvitykset_2011-2012.pdf).

Markkanen, M.2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WS Bookwell.

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Juva: WS Bookwell.

Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2006. Esimiehen työsuhteopas. Helsinki: Edita publishing Oy.

Mikkonen, T. toimitusjohtaja. 2012. Suomen paras työpaikka Bitwise Oy. HR-toiminnot 21.4.2012. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR – arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor Oy.
- Ojasalo, A & Moilanen, T & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. WSOY-pro. 1. painos.
- Nieminen, J. Alueelliset talousnäkymät 1/2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1473/Alueelliset\\_talousnakymat\\_1\\_2012\\_web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1473/Alueelliset_talousnakymat_1_2012_web.pdf).
- Pirkanmaan osuuskauppa työllisti 2836 henkilöä vuonna 2012-myynti 929,1 miljoonaa euroa. Lehdistötiedote. 31.1.2013.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?. Enterprise Adviser-kirjasarja nro 11. Jyväskylä: Gummerus.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rope, T & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi: Suunnittelu, tutkimus ja kansainvälistyminen. Porvoo: WSOY.
- Solehmainen, J., SOK:n henkilöstöyksikkö. 2012. Haastattelu 29.3.2012. Haastattelija Gauffin-Kauste, S. Helsinki.
- Suomalainen, J. Inex partners Oy. 2012. Haastattelu 22.5.2012. Haastattelijat Gauffin-Kauste, S. ja Solehmainen, J. Espoo.
- Tikkanen, T. 2010. Houkutteleva rekrytointiviestintä organisaation verkkosivuilla. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu-tutkielma.
- Tolvanen, A. palvelupäällikkö. 2012. Haastattelu 29.11.2012. Haastattelija Gauffin-Kauste, S. Tampere.
- Tulevaisuuden rekrytointihaasteet. 2010. S&S Consulting. Luettu 4.3.2013. <http://resurssi.ssconsulting.fi/index.php?id=3408>
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. Työelämän tietosuoja-käsikirja 29.5.2009. Luettu 4.3.2013. <http://www.tietosuoja.fi/uploads/2rg3ed0lzorr1.pdf>.
- Työryhmätyöskentely Gauffin-Kauste, S., Saarenketo, M., Solehmainen, J. Pirkanmaan osuuskauppa 2012–2013, kokoukset 12.11.2012, 30.1.2013, 14.2.2013, 2.4.2013.
- Viitala, R. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 2009. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Wallin, M. Rekrytoinnin onnistuminen on monesta kiinni. Työelämä 2/2006.

Lait ja asetukset

Hallituksen esitys 157/2000.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523

Kaupan työehtosopimus 1.4.2012–30.4.2014.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759  
Perustuslaki 11.6.1999/731.

Rikoslaki 19.12.1989/39.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55



## LIITTEET

### Liite 1. Sähköpostikysely Prismojen esimiehille

Hei kaikki Prismojen myyntipäälliköt,

oikeustradenomi-opintoni alkavat olla loppusuoralla ja on opinnäytetyön aika.

Opinnäytetyöni tulee olemaan rekrytointiin liittyvä. Lopullinen rajausta opinnäytetyön aiheeseen vaatii huomista ja siksi pyydänkin hetken aikaanne. Lopullinen opinnäytetyö tulee olemaan myös teitä hyödyttävä.

Vastaisitteko minulle 24.2. mennessä seuraaviin kysymyksiin:

Kuinka monta henkilöä olet rekrytoinut viimeisen vuoden aikana?

Kuinka suuri osuus näistä on tullut talon ulkopuolelta ja kuinka suuri osuus talon sisältä toiselta osastolta?

Arvio henkilöiden määrästäkin riittää, tärkeämpi tieto on tuo jakauma sisä- ja ulkopuolisten rekrytointien välillä.

Kiitos jo etukäteen vaivannäöstäsi!

terveisin

Saara

*Saara Kauste*

Prisma Kangasala

Pirkanmaan osuuskauppa

Mäkirinteentie 10

36220 Kangasala

puh. 010 767 0320

saara.kauste@sok.fi

## Liite 2. Internet-kysely Pirkanmaan osuuskaupan market-toimialan esimiehille

## Kysely rekrytoinnista esimiehille

Tämä kysely on lähetetty Pirkanmaan osuuskaupan market toimialan esimiehille. Suothan hetken ajastasi kyselyyn vastaamiselle, näin saamme kehitettyä rekrytointia yhdessä. Kyselyn tulokset auttavat tulevaisuudessa sinunkin ajankäyttöäsi rekrytoinnin osalta. Tutkin opinnäytetyönä keskitetyn rekrytoinnin mallin etuja verrattuna nykyisin käytössä olevaan hajautettuun malliin. Vastaaminen kestää n.10-15 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömänä, eivätkä yksittäisen vastaajan tiedot jää näkyviin. Mikäli haluat osallistua tarkempaan haastattelun aiheeseen liittyen, ota minuun yhteyttä. Tarvitsisin n. 10 kpl haastateltavia. terveisin Saara Kauste p. 010 767 0320 saara.kauste@sok.fi



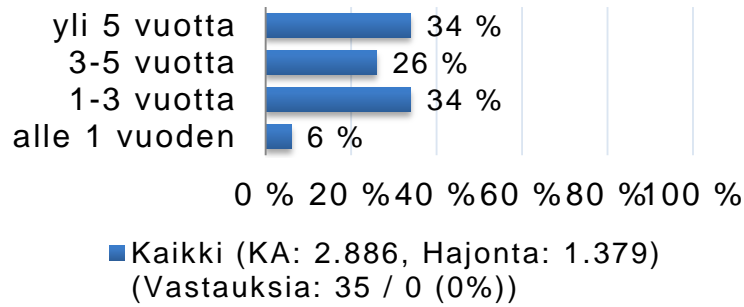
[www.pirkanmaanosuuskauppa.fi](http://www.pirkanmaanosuuskauppa.fi)

**Bonusta  
jopa 5 %.**

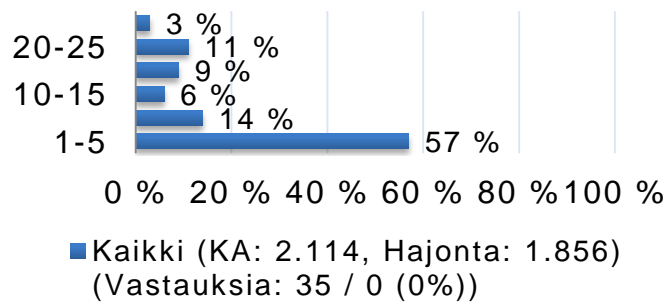
**S-Etukortilla  
maksaessasi myös  
0,5 % maksutapaetua.**

 **PIRKANMAA**

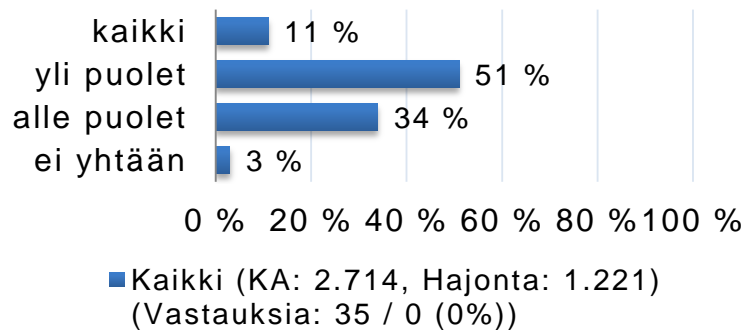
Olen toiminut esimiehenä Pirkanmaan osuuskaupassa...



Arvioi kuinka paljon teet rekrytointeja vuodessa.

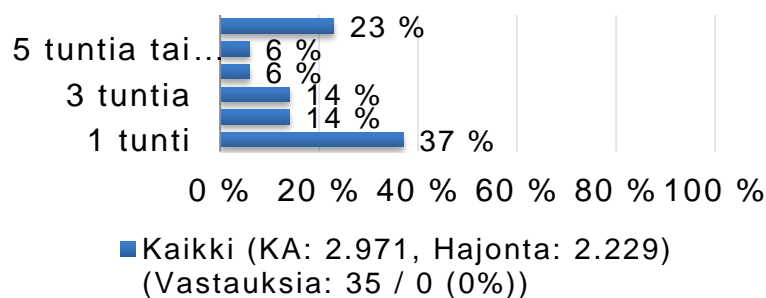


Kuinka paljon rekrytoimistasi henkilöistä tulee Pirkanmaan osuuskaupan ulkopuolelta?

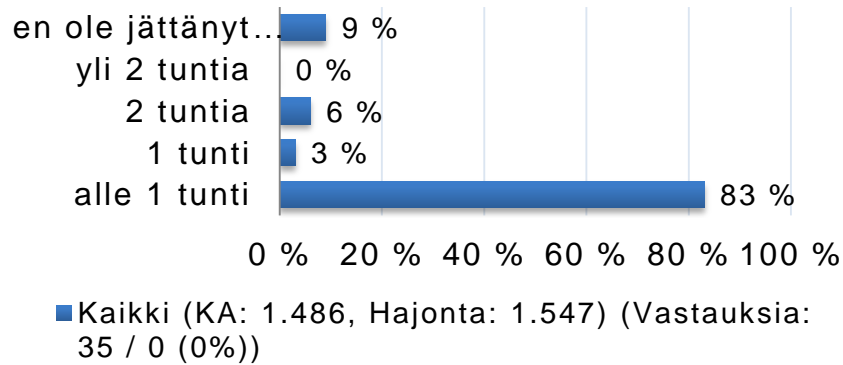


Arvioi seuraavissa kysymyksissä rekrytointiin kuluva aika osa-alueittain sen jälkeen, kun olet jo päättänyt rekrytointitarpeesta ja valittavan henkilön tarvittavasta osaamisesta:

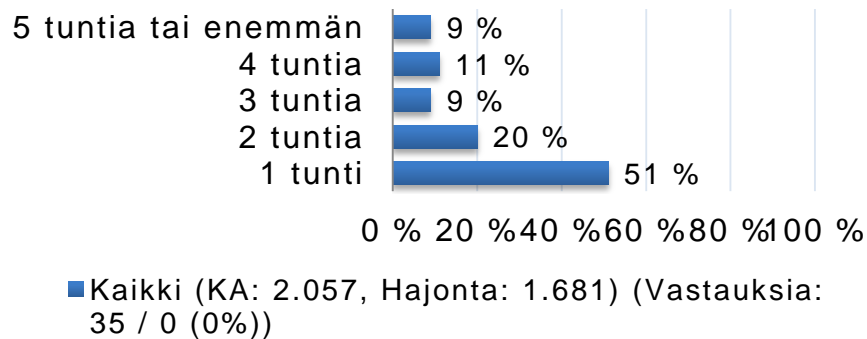
Sopivien hakijoiden etsiminen Artistin kautta



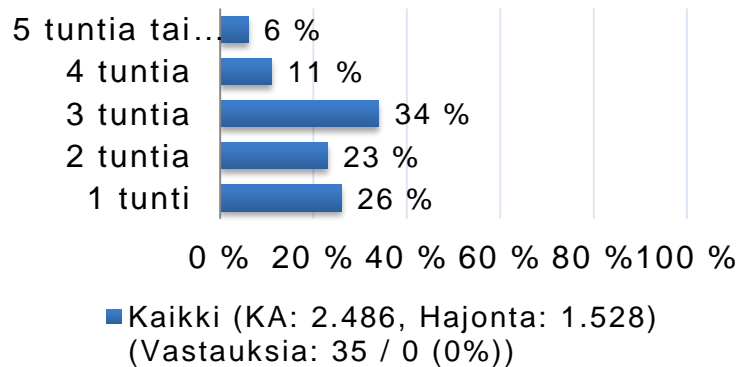
## Hakuilmoituksen laatiminen ja ilmoituksen jättäminen



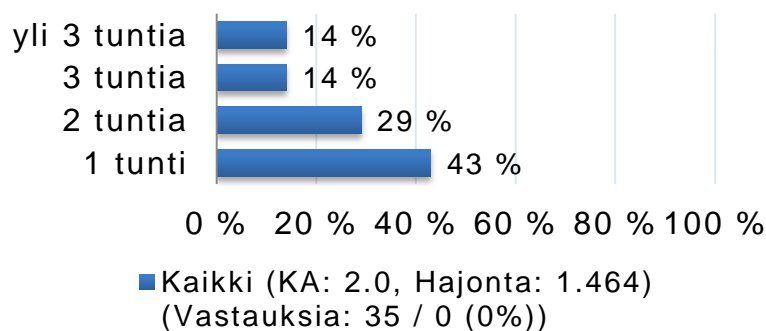
## Saapuneiden/Artistin kautta haettujen hakemusten läpikäynti yhden haun kohdalla



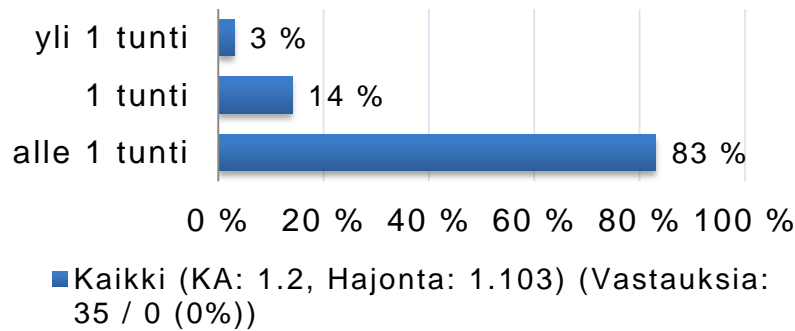
## Haastatteluihin kuluva aika kokonaisuudessaan yhden haun kohdalla



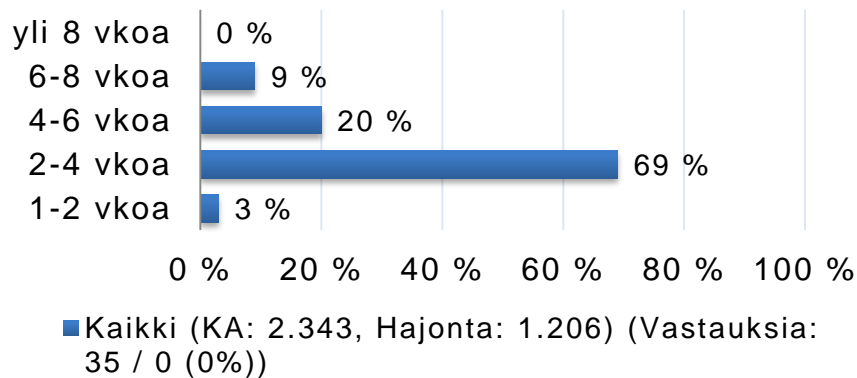
## Haettavan henkilön valintaan kuluva aika sisältäen ilmoituksen myös ei-valituille



## Työsopimuksen kirjoittamistilanne

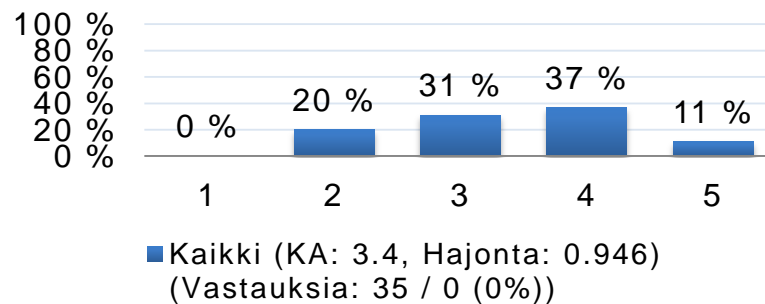


Arvioi, kuinka pitkään yksi hakuprosessi keskimäärin kestää (rekrytointitarpeen havaitsemisesta työsopimuksen kirjoittamiseen)



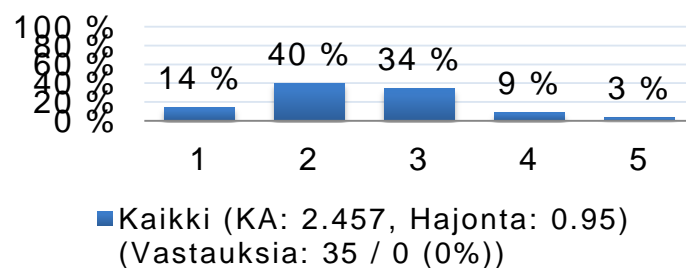
## Rekrytointi on

(1 = Vähän työllistävä, 5 = Paljon työllistävä)



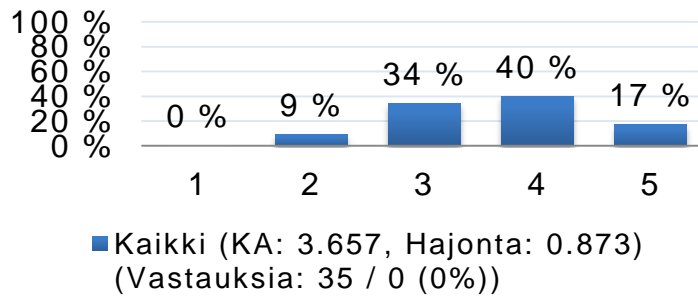
## Soveltuvan henkilön löytäminen

(1 = Vaikeaa, 5 = Helppoa)



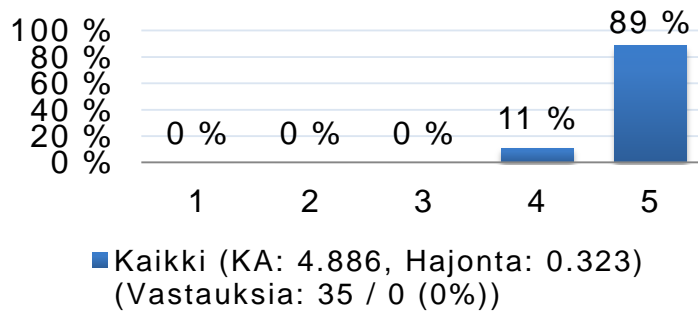
## Työtaito

(1 = Pieni merkitys, 5 = Suuri merkitys)

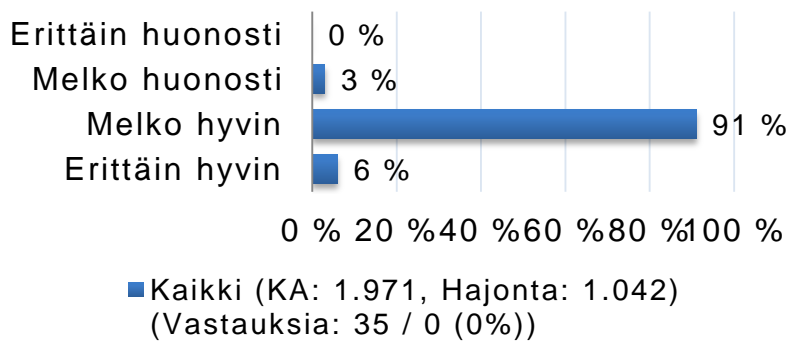


## Asenne

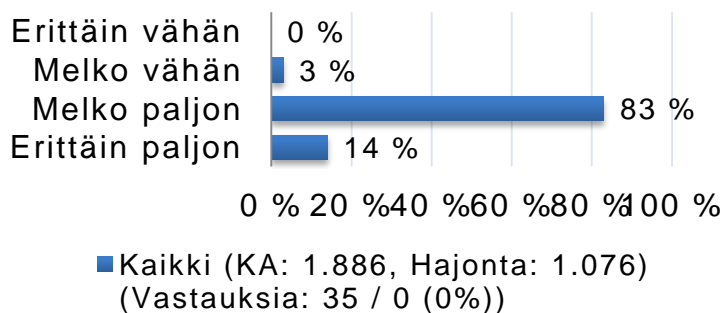
(1 = Pieni merkitys, 5 = Suuri merkitys)



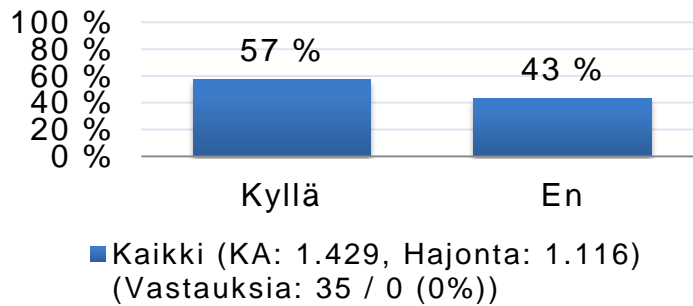
Kuinka hyvin olet omasta mielestäsi onnistunut rekrytointiprosessissa kokonaisuutena?



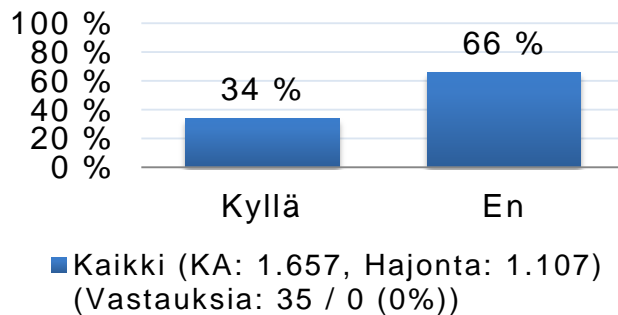
Kuinka hyvin olet onnistunut rekrytoimaan oikeanlaisia henkilöitä?



Oletko jättänyt rekrytoinnin suorittamatta, jos ei ole löytynyt riittävän hyvää hakijaa?



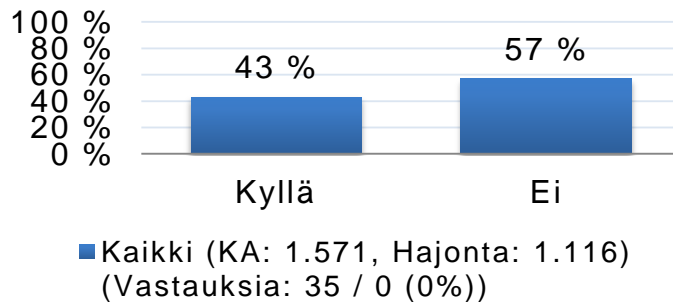
Oletko joutunut tekemään koeaikapurkuja?



Jos olet tehnyt koeaikapurkuja, mistä syystä?

- työaikalaiminlyönti
- Tekijä ei ole sopeutunut työtiimiin, ei sopiva
- Henkilön omasta pyynnöstä, mutta olisin tehnyt koeaikapurun muutenkin, hän ei suoriutunut työstä eikä kyennyt oppimaan asioita riittävällä tahdilla.
- henkilö ei ollut sopiva ko. tehtävä eli ei sitoutunut työhön odotetulla tavalla
- Henkilö itse ehdotti koeaikapurkua työhöntulotarkastuksessa ilmenneiden ongelmien vuoksi.
- Henkilö ei suoriutunut tehtävistä riittävän ripeästi eikä omaksunut uusia asioita.
- Henkilö ei soveltunut palkattuun tehtävään.
- Työnantajan ohjeiden noudattamatta jättäminen.
- Fyysiset syyt
- ei ole noudattanut sääntöjä. esim. työaikoja
- henkilö on osoittautunut kaikin puolin sopimattomaksi ja sopeutumattomaksi työyhteisöömme

Oletko havainnut jälkikäteen, että jonkin rekrytoinnin kohdalla olisi pitänyt tehdä koeaikapurku?



Rekrytointiin liittyy rekrytointitarpeen tunnistaminen, mahdollinen hakuilmoituksen laadinta, hakemusten läpikäynti, haastattelu, valinnasta tai valituksi tulemattomuudesta ilmoittaminen, työsopimuksen kirjoittaminen ja sen yhteydessä työnkuvan ja työn ehtojen selvittäminen

Kerro, mikä rekrytointiin liittyvä on haasteellisinta?

- Löytää sopivat hakijat kuhunkin toimenkuvaan. Löytää oikealla asenteella oleva henkilö, haastattelutilanteessa ja jopa koeaikana voi vielä "peilata". Usein tarvetila tulee yllättäen, jolloin aika tulee haasteeksi.
- Löytää oikea henkilö, taidoiltaan ja asenteeltaan sopiva
- työntekijän löytyminen nopeasti
- Haasteellisinta on löytää paljon osaamista vaativaan tehtävään kriteerit täyttäviä henkilöitä. Perustehtäviin henkilöitä kyllä löytyy, mutta kun osaamisen tarve kasvaa, niin varteenotettavien hakijoiden määrä pienenee huomattavasti. Toinen haasteellinen asia on rekrytointitarpeen tunnistaminen riittävän ajoissa. Tilanteet muuttuvat yksikössämme todella nopeasti ja vaihtuvuus on suuri.
- Löytää hyviä hakijoita. Artistissa myös todella vanhoja hakemuksia, joista osa on tehty "ihan kokeilumielessä", ilman että henkilöllä on todella halua työskennellä kaupanalalla.
- Täällä maalla on todella huonosti halukkaita työnhakijoita. Pelkkien työhakemusten saaminen on vaikeaa. Usein pitää "puskaradio" laittaa liikenteeseen.
- Pienelle paikkakunnalle ei välttämättä löydy oikean tyyppisiä hakijoita
- Usein hakijat suurentelevat kykyään joustaa työajoissa ja haluaan työskennellä kovalla tahdilla. Todellisuus on monesti varsinkin joustamisen suhteen päinvastaista.
- Haettavat antavat yleensä aina itsestään erittäin positiivisen kuvan, mutta totuus ei aina ole välttämättä sama. Hyviä hakijoita on vähän.



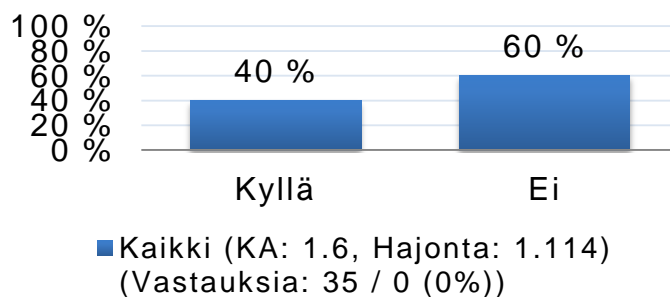
- Yleensä rekrytointitarve tulee todella nopeasti eteen (äkilliset pitkät sairauslomat, opiskelijoiden poislähtemiset). Pienessä väkimäärässä myös työhaastattelujen sopiminen sellaiseen aikaan, jolloin muu työnteko ei häiriintyisi tai jäisi tekemättä.
- haastattelussa pitäisi tunnistaa paremmin ne joiden asenne on kohdallaan.
- Sopivan kiinnostuneen henkilön löytäminen mahdollisimman nopeasti.
- Hakemuksien läpikäynti
- Löytää hakijoista sopiva, jos hakijoissa ei ole riittävän hyviä ja on pakko palkata. Tarpeen tuleminen ykskaks aiheuttaa ongelmia, kun joku irtisanoutuu ja uusi on saatava pian.
- Oikean ihmisen löytäminen
- Nykyiset ohjeet rajoittavat todella paljon suoria ja selkeitä kysymyksiä rekrytoitavalta. Ajan sovittaminen rekrytointiin ja sen täydelliseen onnistumiseen.
- Löytää tarpeeksi hyviä hakijoita, jotka ovat valmiita tulemaan töihin pienillä tunneilla, mutta silti sitoutumaan osuuskauppaan.
- Muistaa huomioida kaikki tarvittavat asiat, etenkin työhönotto- ja työhöntulovaiheessa.
- Tarvittavan ajan ottaminen siihen. Oikean asenteen omaavien henkilöiden löytäminen.
- Yleensä tarve tulee nopealla varoitusajalla, uusi ihminen pitää olla töissä jo esim. kahden viikon sisällä
- Lakitekniset asiat, aikataulussa pysyminen
- Saada hyviä hakijoita.
- Oikean henkilön löytäminen. Osallistun pääasiassa rekrytointeihin, jotka koskevat vastuutehtävissä työskenteleviä henkilöitä ja välillä sopivan ja pätevän henkilön löytäminen on ollut haasteellista. Aina ei ole päteviä hakijoita riittävästi.
- saada ala kiinnostamaan hakijoita. ei ole hyviä hakijoita
- Hakemusten läpikäynti ajanpuutteen vuoksi, hyviä "tyyppejä" jää huomaamatta hakemusten määrästä johtuen. Jos tarkastelussa on koko vuoden Artistiin tulevat hakemukset, ei millään ehdi ennakoimaan tulevaa ja löytämään ajallaan oikeita henkilöitä.
- Hakemusten läpikäynti ja niiden perusteella löytää oikea ihminen haettavaan tehtävään
- Löytää oikea ihminen!
- Kaikki työtätekevät normaalit ihmiset ovat jo jossain töissä ja kaupan töihin hakeutuu yhä enenevässä määrin sellainen aines, mikä ei muualta työtä saa, johtuen vähäisestä koulutuksesta ja vähäisestä työkokemuksesta

Kerro, mistä pidät rekrytoinnissa?

- Kokemus lisää varmuutta. Moniosaamisen mallissa hienoa löytää yllättäviä osaamisalueita hyvällä asenteella olevilta henkilöiltä ja on voinut palkkauksen jälkeenkin ohjata myöhemmin ko. osaamisen tehtäviin oman työn ohessa tai kokonaan. On etuoikeus tavata eri-ikäisiä ihmisiä. Saanut nöyränä kuunnella myös erilaisia elämäntilanteita, jotka kaantaa perspektiiviä arjen tilanteita selvitellessä "meillä on kaikki hyvin". Pystyy kehittämään omaa keskustelutaitoa/haastattelutaitoa riippuen tehtävästä, jota haetaan. Mielenkiintoiset ihmiset ja upeaa nähdä/todeta tulevat "helmet" tekijöinä.
- Mahdollisuudesta löytää mahtavia tyyppejä työryhmään
- Rekrytointi on kokonaisuudessaan erittäin mieluinen prosessi. Eniten pidän haastattelutilanteesta ja ihmisten "lukemisesta" siinä. Yleensä huomaa aika nopeasti, onko henkilöstä todella palveluammattiin vai ei. Palkitsevinta on, kun huomaa tehneensä onnistuneen rekrytoinnin ja pystyy kasvattamaan henkilöä uralla eteenpäin.
- Haastattelemisesta.
- En ole kokenut VIELÄ rekrytointitilanteita vaikeina, se on tähän asti ollut kaikin puolin mukavaa, kunhan vain on saanut hakemuksia.
- Uusista ihmisistä ja niiden kohtaamisesta.
- Monet hakijoista ovat aidosti halukkaita ja innoissaan uudesta työpaikka mahdollisuudesta.
- siinä saa uusia näkökulmia itselle ja mahdollisesti myös uusia asiakkaita
- Erilaisten ihmisten kohtaamisesta ja nähdä kuinka he ovat valmistautuneet tilanteeseen.
- Haastatteluista
- Ihmisten kohtaamisesta ja haastattelutilanteesta.
- Erilaisten ihmisten tapaamisesta ja haastattelemisesta
- Pystyy ohjaamaan kysymysalueet sellaiseen alueeseen jonka pitää itse tärkeimpänä kyseisessä tehtävässä.
- Haastattelemisesta.
- Ihmisten haastatteleminen.
- Kun itse rekrytoi niin syntyy sellainen yhteinen tavoite heti jos joku muu olisi rekrytoinut niin saattaisi olla että ei tule sellaista vaikutelmaa heti
- Analysointi, haastattelut
- Se on hieno tunne kun saa rekryttyä hyvän työntekijän.
- Jälkikäteen kun huomaa, että on tehnyt onnistuneen rekrytoinnin (löytänyt hyvän henkilön). Se tuottaa mielihyvää. Rekrytointi on mielestäni suurimpia esimiehen tekemiä "investointipäätöksiä".

- en pidä
- Tulee hyvä tunne, kun huomaa, että uusi henkilö onnistuu työssään ja sopeutuu tiimiin
- Haastattelu tilanteista
- Itsellä on mahdollisuus valita oma työryhmä ja siihen sopiva henkilö
- On erittäin mielenkiintoista tutustua erilaisiin uusiin ihmisiin ja kuulla erilaisia taustoja.
- Onhan se mielenkiintoista nähdä mihin suuntaan meille hakeutuva aines ja sen määrä muuttuu vuosien kuluessa, valitettavasti kaiken aikaa vain huonompaan ja pienempään suuntaan.

Onko sinulla riittävästi aikaa panostaa rekrytointiin?



Tässä voit vielä kertoa vapaasti ajatuksistasi rekrytointiin liittyen:

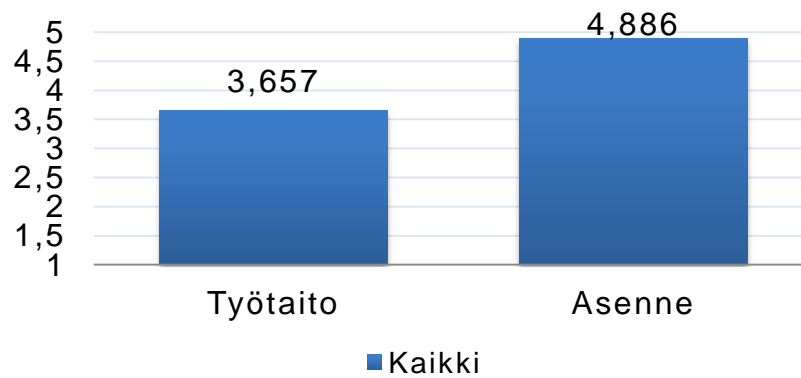
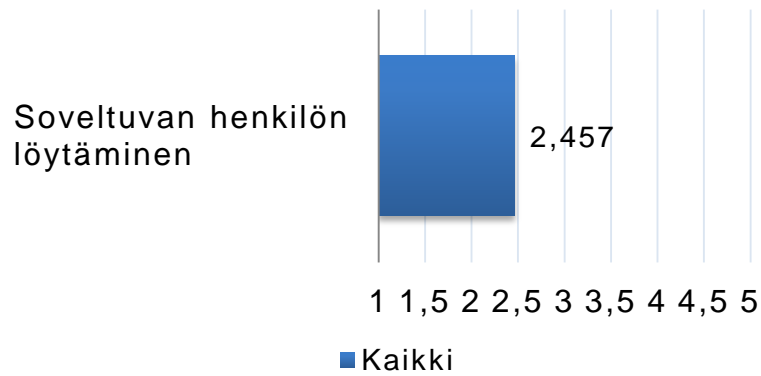
- Kaupan tulevaisuudessa vaikea löytää sitoutuneet tekijät. Toisaalta hyväksyttävä, että olemme välietappi opiskelijalle, joka näkee luonnollisesti tulevaisuutensa muualla. Rekrytointitilanteet avartavat paljon ajatusmaailmaa ja ihmistuntemusta.
- Vaikeinta on yleensä saada hakija kertomaan rehellisesti osaamisestaan ja todellinen tötaito. Kaikkihan ovat aina hyviä myyjiä ym.
- Sujuu ihan hyvin. Päällikköpalaverissa pidetty rekrytointivalmennus herätti uusia ajatuksia. Rekrytointi on kuitenkin vähän sellainen "ylimääräinen paha" - se on mukavaa, mutta kun siihen ei työaikana ole oikein aikaa.
- marketpäällikön arjessa on liikaa myyjän töitä ja silloin voi tehdä huonoja päätöksiä rekrytoinnissa kun ei käytä siihen riittävästi aikaa. Päällikön pitäisi kuitenkin osata valita oikein tiimensä jäsenet, koska heidän yhteinen osaaminen ja tekeminen lisäävät koko toimipaikan osaamisen tasoa. Vain päällikkö tietää myös soveltuuko hakija porukkaan, vai tuleeko valinnasta skismaa tiimiin.
- Kaipaamme keskitettyä rekrytointia, jolloin aikaa ei kuluisi kaikkien hakemusten seulontaan, vaan voisi valita muutamasta sopivasta parhaan.
- sisäisiä hakijoita kovin vähän. yhteistyön korostaminen/työnkierto auttaisi. Miten voisimme korostaa sitä, että työnantaja on Pirkanmaan osuuskauppa ja työntekopaikkoja on monia?

- Tuntuu kamalalta, että personell rekrytoi meillä. Ensin pitäisi valita 3 mieluisinta ja vahvistaa käsitystä testillä. Ei valita testin perusteella. Paljon on valittu ihmisiä soittamatta edelliseen paikkaan ja yleensä ollut virhe.
- Rekrytointi on mielestäni hyvä pitää toimipaikassa, koska jokaisessa toimipaikassa on omanlainen ilmapiiri ja aika usein rekrytoinneissa pitää muistaa myös se miten rekrytoitava istuu työyhteisöön. keskitetty rekrytointi toimii, kun rakennetaan täysin uutta yksikköä.
- Rekrytointi vie paljon aikaa. Pitäisi pystyä keskittymään paremmin siihen, että löydetäisiin paremmin sitoutuneita, pitkäaikaisia työntekijöitä joilla on oikeasti halu tehdä töitä ja arvostavat mahdollista työpaikkaa. Lyhyt kestoilla työsuhteilla, rekry on koko ajan päällä ja joutuu koko ajan "elämään kädestä suuhun" riittävän työntekijä määrän suhteen. Toki kaupallinen ala on haasteellinen, miten saada siitä houkutteleva ettei olla vain läpikulku matkalla, vaikka niitäkin tarvitaan, sopii hyvin kausivaihteluihin.
- Jos rekrytointi muuttuu keskitetyksi niin lopullinen valintapäätös täytyy olla aina (esim kolmen finaaliin päässeen joukosta) yksikön esimiehellä, koska hänhän viime kädessä kuitenkin vastaa siitä työsuorituksesta mitä tekemmään rekrytoitava on otettu.

Minkälaista tukea kaipaisit rekrytointiin liittyen?

- Artist selkeämmäksi ja sen tulosteet 1-sivuisiksi. Keskitetty rekrytointi/Prismat?
- Jonkinlaisen kysymyspatteriston, jonka avulla saisi kaivettua hakijasta enemmän esille!
- Itse koen saaneeni hyvän koulutuksen aiheeseen, mutta yleisesti ottaen etenkin uusille esimiehille tulisi käydä enemmän läpi koko rekrytointiprosessia. Esimerkiksi työhaastattelutilanteen pitäminen ei ole uudelle esimiehelle aina itsestään selvä juttu.
- Valmis kyselylomake olisi hyvä - sillä saisi tasalaatuisen haastattelun jokaiselle hakijalle ja tulisi kaikki oleelliset asiat käyty lävitse.
- Viimeisen päällikköpäivän personellin kouluttaja antoi paljon auttoi mitä saa kysyä ja mitä ei.
- Haastattelurunko perusasioista.
- Saimme Personellilta vinkkejä rekrytointiin, se oli hyvä ja riittävä
- Saimme 10.5 todella hyviä työkaluja rekrytointiin. Olisi upeaa jos saisimme tosiaan selkeän toimintaohjeen samoilla peruskysymyksillä jota olisi helppo analysoida hakijoiden kesken. Sähköisesti täytettävät testit "wopi" ym. ovat tärkeitä työkaluja
- Herttan käytön
- Erityisesti vastuutehtäviin rekrytoitaessa, mahdollista asiantuntija-apua sparraamaan valinnan teossa ja ehkä jopa avuksi haastattelutilanteisiin. Tarkoitin esimerkiksi haastattelutilanteita. Joko osuuskaupan HR:stä tai esim. rekryfirman kautta (Personnel tms.).
- Joku perkaisi hakemukset ja kutsuisi haastatteluun.

- Rekrytointi sinänsä ei ole hankalaa eikä vaikeaa, kun siihen annettaisiin vain aikaa, mutta nykytilanteessa Pokin esimiehet ovat kyllä niin ylityöllistettyjä, että aikaa ei siihen ole riittävästi.



### Liite 3. Haastattelupohja Prismojen palvelupäälliköt

#### Haastattelu rekrytoinnista esimiehille

Kuinka monta henkilöä olet rekrytoinut viimeisen vuoden sisällä (arvio riittää)?

Paljonko rekrytoituista on (arvio riittää)

- ☐ POK:n sisältä
- ☐ omia aikaisempia työntekijöitä (mm. kesä- ja jouluapulaiset )
- ☐ ulkopuolisia rekrytointeja

Mikä on paras rekrytointikanava?

Miten järjestät haastattelutilanteen?

Onko sinulla käytössä haastattelupohja? Muokkaatko sitä yksilöllisesti hakijan mukaan (etukäteen/spontaanisti)?

Kuinka paljon koet onnistuneesi rekrytoinneissa? Epäonnistuneesi?

Vinkkejä hyvään rekrytointiin:

Opit matkan varrelta, mitä ei kannata tehdä:

Koeaikapurut?

Onko rekrytointi sinulle mieluista? Miten koet mahdollisen keskitetyn mallin? Mitä hyötyjä/haittaa siitä voi olla?

**Toimenkuvapohja henkilöstökoordinaattori**

<b>esimies</b>	
<b>alaiset</b>	
<b>sijainen</b>	<b>sijaisuus</b>
<b>toimen tarkoitus</b>	
<b>Rekrytoida henkilökuntaa sekä kehittää henkilöstön saatavuutta ja ohjausta</b>	
<b>toimipaikka/vastuualueet</b>	
<b>avaintehtävät</b>	
<p>Prosessi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoitaa itsenäisesti ja vastuullisesti omalla vastuualueellaan olevan liiketoimintakokonaisuuden rekrytointityötä toimeksiantojen perusteella.</li> <li>2. Kehittää rekrytointiprosessia.</li> <li>3. Edistää hyvän työnantajamielikuvan kehittymistä, tavoitteena houkuttelu, hakemusten laadun ja määrän kehittäminen.</li> <li>4. Tukee optimaalisen liiketoimintalähtöisen henkilöstörakenteen kehittymistä.</li> <li>5. Rekrytointityössä käytettävien järjestelmien hyödyntäminen</li> <li>6. Työsuhteen aloittamisen toimenpiteet</li> </ol> <p>Talous:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tekee rekrytointisuunnitelman</li> <li>2. Määrittelee rekrytoinnin todelliset kustannukset/rekrytointitapahtuma</li> <li>3. Rekrytointikustannukset → jako toimipaikoille aiheuttamisperusteisesti tai tuntijako liiketoiminnalle → osuuskauppatasolla rekrytointikustannusten lasku</li> <li>4. Rekrytointityön laadunseurannan työkalu.</li> </ol> <p>Henkilöstö:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiedottaminen</li> <li>2. Oman osaamisen kehittäminen ja jakaminen. Seuraa aktiivisesti oman alan kehittymistä.</li> <li>3. Tukee ja kouluttaa esimiehiä toimimaan uuden rekrytointiprosessin mukaan.</li> </ol> <p>Asiakas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sisäinen asiakaspalvelu laadukkaasti</li> <li>2. Määrittelee rekrytointiprosessin keston (palvelulupaus)</li> </ol>	

**Prosessi:**

Hoitaa itsenäisesti ja vastuullisesti omalla vastuualueellaan olevan liiketoimintakokonaisuuden rekrytointityötä toimeksiantojen perusteella.

<b>tekeminen</b>	<b>Selkeitä kehitystarpeita</b>	<b>Osaaminen osittain kehittynyt, mutta vielä puutteellista</b>	<b>Osaaminen vastaa roolin vaatimuksia</b>	<b>Erinomaiset roolin mukaiset taidot. Valmentaa ja opastaa muita</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rekrytoi koko osuuskaupan työntekijöiksi.</li> <li>○ Tuntee liiketoiminnan todelliset osaamis- ja asennevaatimukset.</li> <li>○ Tukee tukitoimintojen rekrytointeja.</li> </ul>				

Kehittää rekrytointiprosessia.

<b>tekeminen</b>	<b>Selkeitä kehitystarpeita</b>	<b>Osaaminen osittain kehittynyt, mutta vielä puutteellista</b>	<b>Osaaminen vastaa roolin vaatimuksia</b>	<b>Erinomaiset roolin mukaiset taidot. Valmentaa ja opastaa muita</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rekrytointia tukevien menetelmien ja järjestelmien hyödyntäminen, ylläpito ja kehittäminen.</li> <li>○ Tunnistaa aloitetun rekrytointiprosessin toimivuuden ja kehittää tarpeen mukaan.</li> <li>○ Selvillä rekrytointikanavista, kehittää niitä ja tunnistaa kulloinkin oikean hakukanavan.</li> <li>○ Tunnistaa toimintaympäristömuutokset ja huomioi toiminnassaan</li> </ul>				



Edistää hyvän työnantajamielikuvan kehittymistä, tavoitteena houkuttelu, hakemusten laadun ja määrän kehittäminen.

<b>tekeminen</b>	<b>Selkeitä kehitystarpeita</b>	<b>Osaaminen osittain kehittynyt, mutta vielä puutteellista</b>	<b>Osaamisen vastaa roolin vaatimuksia</b>	<b>Erinomaiset roolin mukaiset taidot. Valmentaa ja opastaa muita</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ennakoi rekrytointitarpeet ja on mukana mm. rekrytointimessuilla sekä tekee yhteistyötä oppilaitosten kanssa.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Suunnittelee hakuilmoitukset niin, että ne edesauttavat hyvän työnantajamielikuvan kehittymistä.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Huolehtii työnhakijoiden tiedottamisesta rekrytointiprosessin aikana vastuullisesti.</li> </ul>				

Tukee optimaalisen liiketoimintalähtöisen henkilöstörakenteen kehittymistä.

<b>tekeminen</b>	<b>Selkeitä kehitystarpeita</b>	<b>Osaaminen osittain kehittynyt, mutta vielä puutteellista</b>	<b>Osaamisen vastaa roolin vaatimuksia</b>	<b>Erinomaiset roolin mukaiset taidot. Valmentaa ja opastaa muita</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Varmistaa, että rekrytointitilanteessa esimies on tarkastellut toimipaikan kokonaisorganisoimisen mahdollisuudet ja kehittää työsuhterakenteita. Huomioi mahdollisuudet kehittää henkilöstön liikkumista toimipaikkojen välillä.</li> <li>Muodostaa henkilöstöstä kokonaiskuvan. Olemassa olevan henkilöstön resurssin ohjaaminen tarpeiden mukaan.</li> <li>Tukee halutun henkilöstön pysyvyyttä</li> <li>Tulevaisuuden tähtityöntekijöiden tunnistaminen, kehittymisen tukeminen ja seuranta.</li> <li>Toimenkuvien ylläpitäminen, päivittäminen ja mahdollisiin uusiin toimiin suunnittelu yhteistyössä esimiesten/keskijohdon/johdon kanssa.</li> </ul>				

### Rekrytointityössä käytettävien järjestelmien hyödyntäminen

<b>tekeminen</b>	<b>Selkeitä kehitystarpeita</b>	<b>Osaaminen osittain kehittynyt, mutta vielä puutteellista</b>	<b>Osaaminen vastaa roolin vaatimuksia</b>	<b>Erinomaiset roolin mukaiset taidot. Valmentaa ja opastaa muita</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöanalyysityökalut: työkalujen valitseminen: mitä ja mihin rooleihin. (WOPI, Thomas, ym.)</li> <li>Hertta, palkkaa rekrytoimansa henkilöt suoraan Hertta-järjestelmään</li> <li>Yhteistyö tulevilla Dooris ja Hero -hankkeissa</li> </ul>				

### Työsuhteen aloittamisen toimenpiteet

<b>tekeminen</b>	<b>Selkeitä kehitystarpeita</b>	<b>Osaaminen osittain kehittynyt, mutta vielä puutteellista</b>	<b>Osaaminen vastaa roolin vaatimuksia</b>	<b>Erinomaiset roolin mukaiset taidot. Valmentaa ja opastaa muita</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Työhöntulotarkastuksiin ohjaaminen ja seuraaminen</li> <li>Perehdyttämisen aloittaminen: ilmoitukset keskitettyihin tilaisuuksiin, eJollaksen avaaminen,</li> <li>eJollas: Määrittelee perehdytyksessä käytettävät eJollas -moduulit työntekijäryhmittäin. Moduulien kehittäminen yhdessä Jollaksen kanssa, käytön seuranta, raportointi ja aktivointi</li> <li>Tempukseen liittäminen</li> <li>Työsuhteen kehittymisen seuranta. Ottaa yhteyttä esimieheen ja tekee tilannekatsauksen 1 kuukausi ennen koeajan päättymistä (4kk koeaika)</li> </ul>				

Missä asiassa voisin kehittyä, ja miten varmistan kehittymisen?

---



---



---



---

**Talous:**

Tekee rekrytointisuunnitelman

<i>tekeminen</i>	<i>Selkeitä kehitystarpeita</i>	<i>Osaaminen osittain kehittynyt, mutta vielä puutteellista</i>	<i>Osaaminen vastaa roolin vaatimuksia</i>	<i>Erinomaiset roolin mukaiset taidot. Valmentaa ja opastaa muita</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Selvittää rekrytointitarveennusteen vastuualueellaan</li> <li>○ Tekee ennusteesta vuosikello-suunnitelman.</li> </ul>				

Määrittelee rekrytinnin kustannukset/rekrytointitapahtuma

<i>tekeminen</i>	<i>Selkeitä kehitystarpeita</i>	<i>Osaaminen osittain kehittynyt, mutta vielä puutteellista</i>	<i>Osaaminen vastaa roolin vaatimuksia</i>	<i>Erinomaiset roolin mukaiset taidot. Valmentaa ja opastaa muita</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Laskelman ylläpitäminen</li> <li>○ Vastaa rekrytointikustannus/rekrytointitapahtuma summan kehittymisestä tavoitteen mukaan</li> <li>○ Laatii johtoryhmälle selvityksen edistymisestä 2 kertaa/vuosi</li> </ul>				

Rekrytointikustannukset → jako toimipaikoille aiheuttamisperusteisesti tai tuntijako liiketoiminnalle → osuuskauppatasolla rekrytointikustannusten lasku

<i>tekeminen</i>	<i>Selkeitä kehitystarpeita</i>	<i>Osaaminen osittain kehittynyt, mutta vielä puutteellista</i>	<i>Osaaminen vastaa roolin vaatimuksia</i>	<i>Erinomaiset roolin mukaiset taidot. Valmentaa ja opastaa muita</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Määritellään myöhemmin</li> </ul>				

Rekrytointityön laadunseurannan työkalu.

<i>tekeminen</i>	<i>Selkeitä kehitystarpeita</i>	<i>Osaaminen osittain kehittynyt, mutta vielä puutteellista</i>	<i>Osaaminen vastaa roolin vaatimuksia</i>	<i>Erinomaiset roolin mukaiset taidot. Valmentaa ja opastaa muita</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Seuraa rekrytointien laadun toteutumista</li> <li>○ Suunnittelee seurantatyökalun</li> <li>○ Raportoi laadun toteutumisesta</li> </ul>				

**Henkilöstö:****Tiedottaminen**

<b>tekeminen</b>	<b>Selkeitä kehitystarpeita</b>	<b>Osaaminen osittain kehittynyt, mutta vielä puutteellista</b>	<b>Osaaminen vastaa roolin vaatimuksia</b>	<b>Erinomaiset roolin mukaiset taidot. Valmentaa ja opastaa muita</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tiedottaa esimiehiä sekä muuta johtoa uusista toimintamalleista ja järjestelmistä</li> <li>○ Rekrytointikokouksen koolle kutsuminen</li> </ul>				

**Oman osaamisen kehittäminen ja jakaminen. Seuraa aktiivisesti oman alan kehittymistä.**

<b>tekeminen</b>	<b>Selkeitä kehitystarpeita</b>	<b>Osaaminen osittain kehittynyt, mutta vielä puutteellista</b>	<b>Osaaminen vastaa roolin vaatimuksia</b>	<b>Erinomaiset roolin mukaiset taidot. Valmentaa ja opastaa muita</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avustaa esimiehiä rekrytointiprosesseissa</li> <li>○ Osallistuu oman rekrytointiosaamisen kehittämiseen liittyvään koulutukseen</li> </ul>				

**Tukee ja kouluttaa esimiehiä toimimaan uuden rekrytointiprosessin mukaan.**

<b>tekeminen</b>	<b>Selkeitä kehitystarpeita</b>	<b>Osaaminen osittain kehittynyt, mutta vielä puutteellista</b>	<b>Osaaminen vastaa roolin vaatimuksia</b>	<b>Erinomaiset roolin mukaiset taidot. Valmentaa ja opastaa muita</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Henkilöstön käytön koordinoinnin tukeminen <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kehityskeskustelulomakkeen jallostaminen</li> </ul> </li> </ul>				

**Missä asiassa voisin kehittyä, ja miten varmistan kehittymisen?**


---



---



---



---



---

**Asiakas:**

sisäinen asiakaspalvelu laadukkaasti

<i><b>tekeminen</b></i>	<i><b>Selkeitä kehitystarpeita</b></i>	<i><b>Osaaminen osittain kehittynyt, mutta vielä puutteellista</b></i>	<i><b>Osaaminen vastaa roolin vaatimuksia</b></i>	<i><b>Erinomaiset roolin mukaiset taidot. Valmentaa ja opastaa muita</b></i>
○ Onnistunut rekrytointi				
○ luotettavan tiedon antaminen				
○ rakentava ja positiivinen sisäinen asiakaspalvelu				
○ antaa palautetta aktiivisesti				

Määrittelee rekrytointiprosessin keston (palvelulupaus)

<i><b>tekeminen</b></i>	<i><b>Selkeitä kehitystarpeita</b></i>	<i><b>Osaaminen osittain kehittynyt, mutta vielä puutteellista</b></i>	<i><b>Osaaminen vastaa roolin vaatimuksia</b></i>	<i><b>Erinomaiset roolin mukaiset taidot. Valmentaa ja opastaa muita</b></i>
○ Prosessin kesto/rekrytointitapahtuma				
○ Rekrytointityö on suunnitelmallista				
○ Valvoo ja raportoi palvelulupauksen toteutumista				

**Missä asiassa voisin kehittyä, ja miten varmistan kehittymisen?**


---



---



---



---



---